الثقافة المؤسسية ودورها في النمو المهني والتقدم الوظيفي في المراكز القيادية للمرأة العاملة في وزارة التربية والتعليم الأردنية

Organizational Culture and its Role in Professional Development and Promotion of Women to Leadership Posts at Jordan's Ministry of Education

إعداد

آمنة عيسى سالم خصاونة

إشراف

الأستاذ الدكتور صالحة سنقر/ رئيسا

الأستاذ الدكتور محمد خوالدة/ مشاركا

حقل التخصص : إدارة تربوية

2007م - 1428هـ

الثقافة المؤسسية ودورها في النمو المهني والتقدم الوظيفي في المراكز القيادية للمرأة العاملة في وزارة التربية والتعليم الأردنية

Organizational Culture and its Role in Professional Development and Promotion of Women to Leadership Posts at Jordan's Minister of Education

إعداد

آمنة عيسى سالم خصاونة

ماجستير إدارة تربوية، جامعة اليرموك، 1992م

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص الإدارة التربوية في

جامعة اليرموك، إربد، الأردن

وافق عليها

الأستاذ الدكتور صالحة محي الدين سنقر .... **مشرفاً رئيسا**

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور محمد محمود خوالده .... **مشرفا مشاركا**

أستاذ في أصول التربية، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور خالد يوسف العمري .... **عضواً**

أستاذ في الإدارة التربوية، رئيس الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا

الأستاذ الدكتور رفعت عبد الحليم الفاعوري .... **عضواً**

أستاذ في الإدارة العامة، نائب رئيس جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور أحمد سليمان عوده .... **عضواً**

أستاذ في القياس والتقويم، جامعة اليرموك

الدكتور كايد محمد سلامة .... **عضواً**

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

تاريخ مناقشة الرسالة 2007/5/31 م

الإهــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى والدتي و والدي رحمهما الله

اللذين ما غاب عني طيفيهما في كل حرف كتبت، وفي كل خطوة خطوت، يرعياني بنور قدوتهما ،

يضيئان لي دربي، يباركاني برضى من الله عز وجلّ، وبرضاهم من حولي

اليكما يا من أحببت أن تكونا حاضرين معي، لتشهدا أني قد بررت بعهدي . . .

وإلى إخواني سندي وعزي

فايز، ومحمد ، ومحمود ، وأحمد ، وبسام

وأخواتي مشعل عطائي

أمل، وآمال، وابتسام، وهدى

إلى كل من كان له فضل عليّ

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

الباحثة

آمنة خصاونة

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله رب العالمين

"إن أشكر الناس لله عز وجل أشكرهم للناس" صدق رسول الله

فإنه ليسعدني بداية أن أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان، لأستاذتي النبيلة معالي الدكتور صالحة سنقر، التي غمرتني بصبرها ورعايتها، وإلى الأستاذ الكبير في مواقفه الإنسانية الدكتور محمد خوالدة، اللذين غمراني بنصحهما وإرشادهما وعمق توجيههما، لأواصل مسيرتي قوية العزم والعزيمة، عالية الهمة والهامة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام، أعضاء لجنة المناقشة، الذين أعتز بموافقتهم على مناقشة هذه الأطروحة.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة اليرموك، بإدارتها السابقة والحالية، وعمدائها وأساتذتها وجميع عامليها، رجالا ونساء، على ما أولوني من رعاية واحترام. وإلى وزارة التربية والتعليم، ممثلة بالكوادر الإدارية كافة، فلهم مني جميعا كل العرفان والتقدير.

ويطيب لي أن أسجل شكري وتقديري إلى كل من ساعدني ودعمني من الأهل والأصدقاء، الذين بذلوا وما بخلوا، فكانوا منبعا للعون والمساعدة.

فليحفظ الله الجميع ويرعاهم

الباحثة

آمنة خصاونة

المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص

خصاونة، آمنة عيسى. الثقافة المؤسسية ودورها في النمو المهني والتقدم الوظيفي في المراكز القيادية للمرأة العاملة في وزارة التربية والتعليم الأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2007. (المشرفيّن: أ. د. صالحة سنقر؛ و أ. د. محمد خوالده)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبعاد النمط الثقافي السائد في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وإلى تحديد العوامل الثقافية ذات العلاقة بقضايا التحيز ضد المرأة، بالاستناد إلى قياس إدراك العاملين للممارسات التنظيمية الفعلية، وإلى قياس تصورات النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي. كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مواءمة النمط الثقافي السائد، لثقافة داعمة لتقدم المرأة الوظيفي، والتنبؤ بثقافة تنظيمية مواكبة لتطلعات الوزارة، ولإستراتيجيات التطوير الإداري لديها، لرفع مستوى مشاركة المرأة في المراكز القيادية العليا.

ولتحقيق هذه الأهداف، تم تطوير أداة لقياس أبعاد النمط الثقافي السائد، بالاستناد على منهجية هوفستد، وأداة أخرى لقياس العوامل الثقافية المتعلقة بقضايا التحيز المعوقة لتقدم المرأة الوظيفي، بالارتكاز على أداة بيرغمان وهالبيرغ. طُبقت الدراسة على عينة عشوائية مثلت (27.5%) من مجتمع الدراسة من العاملين والعاملات ضمن فئتي الإدارة العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم، شملت (146) موظفا من مركز الوزارة أُختيرت عشوائيا، و(347) موظفا من مديريات التربية في إقليم شمال الأردن.

أوضحت نتائج الدراسة، أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في الوزارة، يعكس بشكل عام، ميله للتركيز على كل من النتائج، والوظيفة، وأداء العمل، والإتصال المنغلق، والرقابة المحكمة، والسلوك الواقعي. وأن هذا النمط يؤكد الخصائص الذكورية في العمل، ولا يهيئ الفرص للنساء للاستفادة من التقدم الوظيفي، ولا يتناغم والثقافة الأنثوية في ممارسة الأدوار القيادية، بسبب قوة الممارسات التنظيمية القائمة على تغليب السلطة الذكورية وتعميقها لخصائصهم.

كما كشفت النتائج، عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($.05 \leq \alpha$)، بين تصورات العاملين لمعظم أبعاد النمط الثقافي السائد، تعزى لاختلاف فئاتهم في عدد من المتغيرات، شملت مواقع العمل، ومستوى الخبرة، والمستوى الإداري، والجنس، والعمر. في حين ظهرت فروق دالة على بعض الأبعاد الثقافية، تعزى لكل من متغير المستوى التعليمي، والتخصص العلمي، والحالة الاجتماعية.

لقد أظهرت النتائج أيضا، أن تصورات النساء للعوامل الثقافية ضمن بيئة عمل يسودها غالبية من الرجال، كانت معوقة لتقدمهن الوظيفي في المراكز القيادية العليا. وقد فسر عامل

حياة العمل المتضمن لممارسات التحيز (90%) من قيمة التباين على مستوى ($\alpha \leq .05$). في حين شارك كل من عامل بيئة العمل المادية، وعامل عدم كفاية الدعم المؤسسي، وعامل التحرش الجنسي، وعامل الدعم العائلي بتفسير ما نسبته (5.5%، و 2.8%، و1.3%، و 0.4%) على التوالي من التباين الكلي.

وكشفت النتائج أيضا، عن وجود فروق ذات دلالة ($\alpha \leq .05$)، بين تقديرات النساء لعبء العوامل الثقافية على تقدمهن الوظيفي، باختلاف فئاتهن وفق كل من متغير موقع العمل، والمستوى الإداري، والعمر، في حين أن اختلاف فئات النساء العاملات وفق كل من متغير المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والتخصص العلمي، ومستوى الخبرة لم تظهر فروقا دالة.

وفيما يتعلق بقدرة المرأة الذاتية في العمل، فقد أظهرت النتائج، محدودية تأثير التنشئة الأسرية على قدرتها لمواجهة صعوبات العمل، وأن المرأة العاملة تتلقى دعما ماديا ومعنويا من أفراد العائلة، يتجه الأفراد الذكور لتقديم الدعم المعنوي بدرجة أكبر، بينما تتجه الإناث لتقديم الدعم المادي بدرجة أعلى. وأن المرأة تتجه نحو المرأة الزميلة، للمساعدة في حل قضايا العمل (جنسوية الاتجاه)، بدرجة أعلى من توجهها نحو الرؤساء والزملاء. وأن (54.4%) من النساء الممثلات لعينة الدراسة، يريْن أن العمل في الوزارة لا يحقق طموحاتهن، ولا يحققن ذاتهن فيه. وأنهن يفكرن بترك العمل، لأسباب تعزى في معظمها، إلى طبيعة ممارسات العمل المتحيزة، وللرغبة في النمو الوظيفي، وأن غالبيتهن من النساء المعول عليهن، لتحقيق تطور إيجابي في نسبة مشاركة المرأة في المراكز القيادية. كما تبين أن الوزارة تهيئ فرص النمو العلمي للعاملين من الرجال والنساء بمستوى جيد، وبنسب متفاوتة ولصالح الرجال.

وقد ركزت التوصيات على الوسائل التي تمكن الوزارة من مواءمة ثقافتها التنظيمية، لمواكبة رؤية الوزارة، وإستراتيجيات التطوير الإداري لديها، لرفع مستوى مشاركة المرأة في المراكز القيادية العليا، وتحقيق عدالة تمثيل النوع الاجتماعي، في المستويات الإدارية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة المؤسسية، ثقافة مواقع عمل النساء، تقدم النساء في المراكز القيادية، النوع الاجتماعي، إدارة تربوية، النمو العلمي أثناء العمل.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة:

إن أهمية الاستثمار في عملية التنمية البشرية وإعداد القوى المدربة والمؤهلة فنيا وعلميا من الجنسين أمر في غاية الأهمية تسعى إليه المجتمعات الدولية كافــة، فــي ظــل محدوديــة المصادر والموارد الطبيعية، للوصول إلى التعايش الفاعل مع تحديات القرن الحادي والعشرين، ويعد هذا الاستثمار المكون الأساس، لمؤسسات هذه المجتمعات، لمواكبــة مــستجدات عــصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بكل ثقة واقتدار لتمكينها من تحقيق مخرجات، ذات تنافسية عالية النوعية، ويعمل على تمكينها من إعداد القوى البشرية المؤهلة، القادرة على الاستمرار في خضم المنافسة العالمية هذه.

لقد أصبحت مؤسسات المجتمع المختلفة وقطاعاته كافة، تسعى لمواجهة تحديات المنافسة العالمية، ضمن رؤية شمولية، لتواجه تحديات الجودة، الهادفة إلى إحداث نقلة نوعية للمخرجات، في ظل الاعتماد على اقتصاديات المعرفة، من خلال سعيها إلى تعليم أفــراد المجتمــع، مــاذا يتعلمون، وكيف يتعلمون المهارات الأساسية، والعمل على إنمــاء تفكيــرهم الملائــم لعــصر المعلوماتية، ليمكنهم من توظيف الوسائل التكنولوجية في أعمالهم، التي يختارون، والتكيف مــع ثورة المعلومات وما تقدمه لهم من تحفيز للفكر، وتهيئة للأفراد ليتعلموا كيف يعيشون، ليكونــوا قادرين على الإبداع، والتواصل في ظل التعايش العالمي القائم على الأمن والسلام.

إن هذه التطلعات تستدعي من الحكومات ومؤسسات المجتمع المختلفة، إلى بذل جهــدها في تنمية مواردها البشرية، لتكون قادرة على مواجهة هذه التحــديات المــستجدة فــي عــصر الاتصالات، الذي جعل من العالم قرية صغيرة، يتأثر شرقه بغربه وجنوبــه بــشماله وداخلــه بخارجه. ولا يمكن لدول العالم من تحقيق هذه الأهداف النبيلة، إلا من خــلال تقبــل التنــوع، والعدالة الاجتماعية، في توزيع المنافع والأدوار بين فئات المجتمع، والاستثمار فــي المــوارد البشرية، وإعدادها بالتعليم وتمكينها من امتلاك القدرات والمهارات اللازمة، وإتاحة فرص العمل أمامها، للقضاء على أشكال التمييز كافة، والتغلب على مشاكل الشعوب، الناتجــة مــن الفقــر

والبطالة، والتمكن من التعايش بتنافسية إيجابية، لمواجهة المخاطر السلبية لظاهرة العولمة الحديثة.

إن حال وضع التنمية في الأردن، يواجه تحديات كبيرة للوقوف أمام هذه التطلعات المستقبلية، مثله، مثل حال العديد من دول العالم النامي، وتحديدا فيما يخص التنمية البشرية التي أصبحت التطلع الأمثل لنمو الدول والمجتمعات البشرية، حيث يشير تقرير التنمية البشرية لعام 2003 الصادر عن صندوق الأمم المتحدة الإنمائي، إلى أنه بالرغم من تعدد مجموعة المواثيق الدولية، المصادق عليها من جانب معظم الدول، إلى جانب مجموعة الصيغ الدستورية والتشريعية، التي تؤكد جميعها على تطبيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع داخل هذه المجتمعات، فلا تزال مؤشرات التنمية الإنسانية، في منطقة الدول العربية متدنية. ويبين أن من أهم العناصر المؤدية إلى انخفاض هذه المؤشرات هو تعطيل العنصر البشري النسائي، عن المشاركة في عملية التنمية الشاملة ضمن هذه المجتمعات (برنامج الأمم المتحدة، 2004).

وحيث أن قضية النهوض بأوضاع المرأة، وتمكينها من أداء دورها الفاعل باعتبارها شريكا كاملا في تنمية المجتمعات وتقدمها، هي من أهم أولويات الدول والحكومات والمنظمات الدولية المختلفة المهتمة بقضايا تنمية الإنسان وحماية حقوقه. فقد بذلت جهودا كبيرة للاهتمام بقضايا تنمية المرأة وتحسين أوضاعها وإدماجها في المشاركة في عملية تنمية المجتمعات وتقدمها وعلى المستويات كافة، في رفع مستوى مشاركتها في العمل، وفي المراكز القيادية العليا، وتمكينها من الاستمرار فيها.

وتحقيقا لهذه الغاية، فقد حظيت المرأة الأردنية، بتوفر الإرادة السياسية، للاهتمام بمختلف جوانب تنمية النساء، وتمكينهن من النواحي التعليمية والصحية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ورفع مستوى مشاركتهن في مراكز صنع القرار، مما جعل الأردن، خاصة في السنوات العشر الأخيرة، من بين أكثر الدول اهتماما على مستوى المنطقة العربية في قضية تنمية المرأة، ورفع مستوى مشاركتها في مراكز صنع القرار. وبذلت الحكومات المتعاقبة، جهودا واضحة، باعتمادها لمجموعة إجراءات داعمة لمشاركة النساء وتقدمهن في سوق العمل. كما بذلت جهود بارزة، من قبل النساء أنفسهن، سواء كانت على المستوى الفردي، أو على مستوى التنظيمات النسائية المختلفة. وقد كان لهذه الجهود جميعها، تأثير إيجابي في الكثير من مؤشرات التنمية المختلفة.

ومن أكثر الإنجازات المتحققة للمرأة الأردنية، كانت في مجال التعليم، لأن التعليم هو المدخل الحقيقي، للرقي الاجتماعي والاقتصادي والاجتماعي، حيث وصلت نسبة التحاق الإناث

في التعليم المدرسي (49.1%) من مجموع الطلبة في مرحلة التعليم المدرسي، وبنسبة التحاق (49.8%) في مرحلة البكالوريوس، وبنسبة التحاق (34.03%) في التعليم العالي، من مجموع الطلبة في مستويات التعليم الجامعي كافة. وكذلك الأمر في مجال الصحة فقد تحقق للمرأة أيضا نمو ايجابي ملحوظ، سواء من حيث انخفاض عدد أفراد الأسرة، أو من حيث انخفاض معدل الخصوبة، أو من حيث ارتفاع متوسط سن الزواج الأول، حيث تؤدي هذه المؤشرات جميعها، إلى تخفيف مستوى حجم المسؤوليات الأسرية الملقاة على عاتق المرأة، وتمكينها من الدخول إلى سوق العمل، ومن قدرتها على تحمل زيادة أعباء مسؤوليات العمل التي تتطلبها الوظائف العليا.

أما نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل، فقد بقيت دون الطموح ودون مستوى الجهود المبذولة، على الرغم من تحقق بعض النمو البسيط في السنوات العشر الأخيرة، فلقد بلغت النسبة المئوية للنساء العاملات من مجموع العاملين (13.8%) ممن أعمارهن تزيد عن خمسة عشر سنة عام 2003 مقابل ما نسبته من الذكور 86.2% ، وكذلك بلغت نسبة مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي المنقح (11.4%) عام 2005 (دائرة الإحصاءات العامة، مسح العمالة والبطالة لعام 2005) -تعرف دائرة الإحصاءات العامة نسبة النشاط الاقتصادي المنقح بمجموع النشيطات اقتصاديا مقسومة على مجموع النشيطين اقتصاديا من الذكور-. وتتجه النساء عامة في الأردن للعمل في قطاع التعليم، وقطاع الصحة والعمل الاجتماعي، فقد بلغت معدلات اجتذاب هذين القطاعين عام 2003 ما نسبته على التوالي (40.7%، 13.8%)، (دائرة الإحصاءات العامة، مسح العمالة والبطالة، لعام 2003).

وتتوزع الإناث العاملات في الأردن، على مختلف مستويات العمل، حيث تبلغ نسبتهن في مهن المتخصصين، (36.5%)، وفي مهن الفنيين المتخصصين المساعدين، بنسبة (31.2%)، وفي مهن الكتبة، بنسبة (10.5%)، بينما نسبة اشتغال النساء في مهن المشرعين وموظفي الإدارة العليا فهي (3%) فقط من مجموع الإناث المشتغلات (دائرة الإحصاءات العامة، مسح البطالة والعمالة، 2003، جدول رقم (8.5) صفحة 70).

وبالرغم من حجم الجهود المبذولة من قبل الهيئات الحكومية ومن قبل النساء أنفسهن من خلال مجموعة التنظيمات النسائية الفاعلة في الأردن، وبالرغم من التأثيرات الإيجابية الناتجة عنها في عدد من مؤشرات التنمية، إلا أن نسبة تواجد المرأة ومشاركتها داخل الهياكل الداخلية للسلطة وفي مراكز صنع واتخاذ القرار بقيت محدودة جدا، وبنسب متدنية وغير متوازنة مع حجم هذه الجهود. مما دعا عدد من الباحثين والمهتمين على المستوى الرسمي والفردي إلى القيام بإجراء دراسات وبحوث تتقصى الأسباب المعوقة لتفعيل مشاركة المرأة في قوة العمل والمعوقة لدخولها مواقع القيادة وصنع القرار.

وتُرجع العديد من التقارير، والدراسات الأردنية، التي تناولت تدني نسبة تواجد المـرأة، في المراكز القيادية العليا، لأسباب تعود إلى مجموعة من المعوقات:

منها ما يتمثل بالمعوقات الوضعية المرتكزة، إلى اتجاهات ومعتقدات وممارسات وسـلوكيات، متحيزة من قبل العاملين والمديرين، ومن قبل النظم الداخلية، للمؤسسات التي تعمل فيها النساء، بحيث تحول دون استفادة النساء العاملات، من الفرص الوظيفية المتاحة، عند التعيين أو عنـد الترقية، إلى المراكز العليا في الهرم الإداري، كما تـشمل تحيـز المـسؤولين المـستند إلـى اعتقاداتهم الراسخة للصورة النمطية للأدوار الأنثوية، والتي تتمثل بتدني فرص تدريب النـساء وتأهيلهن، لإكسابهن المهارات والخبرات التي تمكنهن من استلام هذه المراكز، ومن الحـراك الوظيفي الطبيعي بحرية أكثر.

تدني مستوى الدعم المؤسسي المقدم للنساء في العمل، لتمكينهن من الدخول إلى سوق العمـل والبقاء فيه، مما يؤثر سلبا على إمكانية النساء من التوفيق والمواءمة بين متطلبات ومسؤوليات العمل المدفوع الأجر، ومسؤولياتهن في مجال الرعاية الأسرية، حيث تعد المـرأة المـسؤولة الأولى والرئيسة عنها، مما ينتج عنه توقف المرأة عن مواصلة اهتمامهـا بـالتطوير المهنـي والعلمي خلال العمل، وعن مواصلة السعي نحو التقدم في المراكز القيادية العليا، إما لخضوعها لتوزيع الأدوار الوظيفية المقيدة بالأدوار النمطية، أو لتعدد مسؤولياتها.

كما تشير الدراسات أيضا، إلى أن المرأة قد تعوق نفسها، من التقدم في مراكز القرار، نتيجـة للأولويات التي تضعها أمام مسؤولياتها المتعددة، وتقبلها للدور النمطـي التقليـدي، وتـأخير اهتمامها بالتطوير المهني والعلمي خلال العمل، أو أن المرأة قد تعوق المرأة من بنات جنسها.

وينتج عن هذه الممارسات المتحيزة، عدم زيادة مجموعة النساء المؤهلات، التي تيسر عمليـة الاختيار من بينهن لتولي المناصب العليا، مكتفين بإبقائهن في المستويات الدنيا مـن العمـل، بسبب تكريس الصورة النمطية للمرأة لدى الرجال في هياكل السلطة.

مشكلة الدراسة:

ذكر كروسلي وبرودفوت (Crossley & Broadfoot, 1992) والمشار إليهما في ديمـوك ووكر (Dimmock & Walker, 1998) أن الحاجة لدراسات مقارنة في مجـال الإدارة التربويـة تنشأ من منطلقات أساسية تقوم عليها الإدارة التربوية بشكل عام، ومن بين هـذه المنطلقـات: المنطلق الأول، القيمة العملية المتحققة من عملية التعلم كي نصبح كمتعلمين أكثر انسجاما وفهما لأنفسنا. والمنطلق الثاني، ضرورة تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين البنى التعليمية المختلفة،

وبين عمليات التعلم والمخرجات الناتجة عنها، بالإضافة إلى تحليل هذه الفروق ضمن رؤية تساعد في وضع الحلول للمشاكل التي تعترضها، وتعوق من تطوير السياسات التربوية والنمو المستقبلي. أما المنطلق الثالث، فيتمثل بأن مثل هذه الدراسات تساعد في تحسين فهمنا لطبيعة العلاقات بين الظواهر الأخرى ذات العلاقة بالتربية، والعلاقات بين التربية والمجتمع الخارجي في المجالات الاقتصادية والسياسية الخاصة بالمجتمع.

وبهذا تبرز أهمية دراسة الثقافة في مجال الإدارة التربوية في ثلاثة مرتكزات فكرية: الأول يدور حول طبيعة مفهوم الثقافة بحد ذاته لما يتميز به من خصائص فريدة ذات مكونات أساسية في حقل الإدارة التربوية، والثاني الأنماط والنماذج الفكرية الموجودة في الثقافة وما ترتكز إليه من أطر معرفية مستخدمة كأدوات بحثية في المجال التربوي، والثالث مستوى دلالات الثقافة والتي تبين فاعلية السياسات التربوية والممارسات المستخدمة في تطبيق هذه السياسات (Dimmock & Walker, 1998).

وقد أظهرت دراسات عديدة، أن معوقات التقدم الوظيفي لدى النساء، تتمثل بنقص أو عدم توفر الثقافة الملائمة في مواقع العمل، والتي تتسبب في إقصائهن أو عزلهن من وظائف يعتقد بأنها تلائم الرجال ولا تلائم النساء، مما يقيد النساء بوظائف نمطية تقليدية. وعلى الرغم من أن هذا التصور شائع وعام في معظم المؤسسات العامة والخاصة وفي القطاعات كافة، إلا أن الثقافة المؤسسية نادرا ما درست كمتغير لبيان أثرها على تقدم النساء في المراكز القيادية، وغالبا ما تعزو هذه الدراسات أسباب المعوقات لأثر الموروث الثقافي على أنماط القيادة لدى الأفراد الرؤساء والمسؤولين عن عمليات الانتقاء والتعيين والترقية الوظيفية.

لقد أشارت غالبية الدراسات والتقارير المعنية بالمرأة ومشاركتها في مراكز القرار بوجود تأثير لموروث الثقافة الوطنية على مواقع المرأة، ونظرا لأهمية الكشف عن هذا التأثير، قامت الباحثة بدراسة الثقافة التنظيمية الخاصة ببيئة العمل، باعتبار أن الثقافة التنظيمية متأثرة بدرجة كبيرة بالثقافة الوطنية، فالأفراد العاملون ذكورا وإناثا هم من هذا المجتمع، يدخلون إلى العمل ويحملون معهم الموروثات الثقافية السائدة في مجتمعهم، فهم يكيفون الموروثات الثقافية هذه وفق ما يجدون داخل المؤسسة من سياسات وإجراءات تنظيمية للعمل، وفي الوقت ذاته يكيفون سياسات وإجراءات تنظيم العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها وفق الموروثات الثقافية التي يحملونها فيما إذا أصبحوا من مجموعة أصحاب القرار ومنظمي العمل.

لقد أظهر تقرير مكتب اليونيفم (UNIFM, 2004) المعد عن المنطقة العربية في آسيا وأفريقيا، أن وضع المرأة الأردنية في مجال مشاركتها في مراكز صنع القرار والحياة العامة ما

زال يعاني من تدن تعود أسبابه إلى عوامل ثقافية على مستوى المجتمع عامة، وعلى المستوى المؤسسي خاصة، ويرى التقرير المشار إليه، أن نظرة المجتمع الأردني التقليدية لدور المرأة تشكل عائقا كبيرا أمام مشاركتها بشكل فعال ومتوازن في المجتمع (اليونيفم، 2004).

ونظرا لأهمية البحث، عن جذور المعوقات الموجودة أمام مشاركة المرأة في قوة العمل في الأردن، والتي لا تتجاوز (13.8%)، ومن ضرورة حصولها على نسبة تمثيل طبيعية في المراكز القيادية العليا، بحيث تكون متوازنة مع حجم مشاركتها في العمل، والتي لا تزيد عن (3%) من مجموع النساء المشاركات في قوة العمل الأردنية، فلا بد من دراسة الثقافات المؤسسية، التي يمكن أن توصف بها مواقع العمل، والتي تعمل بها النساء ضمن مواقع تغلب عليها السيطرة الذكورية، حيث أن العديد من الدراسات الحديثة قد أظهرت أن "السيطرة الذكورية" داخل الثقافات المؤسسية، تتصف بسلطة هرمية تراتيبية (هيراركية)، وبالاتصال العمودي من الأعلى إلى أسفل، وبممارسة أنماط قيادية مستبدة، وبالاتصال العمودي من الأعلى إلى أسفل وتعد جميع هذه الصفات معوقات أساسية أمام ثقافة التغيير في مجال تقدم المرأة (Alder, 1993) المشار إليه في (Bajdo & Dickson, 2001).

ونظرا لأهمية دور الثقافة المؤسسية، في عملية تفعيل ثقافة مشاركة المرأة في قوة العمل، تنشأ الحاجة إلى أهمية وضرورة دراسة الثقافة المؤسسية في مجال العمل العام، باعتبار أنه المجال الأكثر جاذبية لعمل المرأة. ولعدم تناول هذا الموضوع بالدراسة والبحث على المستويين العام والخاص، فإن من الضروري بمكان دراسة الثقافة في مجال العمل العام، باعتبار أنه المجال الأكثر جاذبية لعمل المرأة. وبما أن وزارة التربية والتعليم ضمن مجال العمل العام في الأردن، تعد من أكثر القطاعات جذبا واستقطابا لعمالة المرأة الأردنية، فقد رأت الباحثة ضرورة إيلاء هذا الموضوع في قطاع التربية والتعليم بهذه الدراسة، ومشاركتها في بعض المؤتمرات ذات العلاقة، ومدعمة بنتائج دراسة سابقة كانت قد أعدتها الباحثة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة اليرموك عام 1992 بعنوان " صعوبات ترقية المرأة الموظفة إلى المستويات الإدارية العليا في وزارتي التعليم العالي، والتربية والتعليم".

وتعد الدراسة الحالية المعنية بدراسة التصورات المختلفة للثقافة المؤسسية، وتفحص علاقتها بالنمو والتقدم الوظيفي للمرأة، وتحديد الفجوة الموجودة في سلوك الأفراد نحو قضايا التمييز والتحيز ضد تقدم النساء في المراكز العليا في (وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية) كنموذج للقطاع العام تعميقا وتوسعا لما تم قبلها.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية دراسة الثقافة المؤسسية (التنظيمية) وعلاقتها بالنمو المهني والتقدم الوظيفي للمرأة العاملة في وزارة التربية والتعليم من أهمية الموضوعين الرئيسين المكونين لعنوان الدراسة بشكل عام وهما الثقافة المؤسسية والتقدم الوظيفي للمرأة في المراكز الإدارية العليا.

فأهمية الثقافة التنظيمية عموما، تأتي بما لها من أثر في ما يحمله الأفراد من معتقدات وقيم مشتركة واتجاهات وعادات وتقاليد ذات تأثير على ممارساتهم وسلوكهم داخل العمل، إضافة إلى أهمية الثقافة التنظيمية في عمليات التطوير والتحديث للاستراتيجيات المؤسسية.

أما عن أهمية قضية المرأة العاملة، فالمرأة تشكل نصف المجتمع، إلا أنها على الأغلب، مغيبة ضمن عملية تنمية الموارد البشرية الشاملة، مع أن جميع التشريعات السماوية والإنسانية أكدت أهميتها، لما تقوم به من أدوار ووظائف في التنمية البشرية المستدامة، إضافة إلى أهمية مشاركتها في مراكز صنع القرار وضرورة استثمار طاقاتها في هذا المجال، لما تتصف به من أنماط قيادية فريدة خاصة بالمرأة، أغفلتها نظريات الإدارة وأغفلها كذلك الباحثون والكُتّاب المتخصصون في علم الإدارة، حيث أن جميع نظريات الإدارة والقيادة قد وصفت الأنماط الذكورية، ولم تأت على دراسة الأنماط القيادية المتبعة لدى الإناث، التي تطالب عددا من القيادات النسائية العالمية الناجحة، بإعادة كتابة نظريات الإدارة والقيادة بإدخال دراسة هذا المتغير الجديد. ومع تزايد الاهتمام بدور التنمية البشرية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة، خاصة في الدول النامية لغرض تحقيق الرفاه الاجتماعي – الاقتصادي لأفراد المجتمع كافة، يتزايد الاهتمام بدور المرأة لتحقيق هذا الهدف.

أما أهمية هذه الدراسة بشكل خاص فتأتي لتساعد في تشخيص نمط الثقافة المؤسسية (التنظيمية) الموجود في وزارة التربية والتعليم في الأردن باعتبارها أول دراسة (حسب إطلاع الباحثة) تسلط الضوء على نمط / أو أنماط الثقافة السائد في الوزارة ومديرياتها، وكذلك لتساعد في تحقيق المواءمة والتقارب بين الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة وبين استراتيجياتها، والمحاولة للإسهام في تقديم الرؤى حول استراتيجيات التطوير الإداري، إلى جانب إمكانية اعتبارها نموذجا لدراسة ثقافة المؤسسة الحكومية، يمكن من تطبيقها في مختلف المؤسسات الحكومية لتحقيق ذات الغرض لرفع مستوى مشاركة المرأة في المراكز الإدارية العليا لديها.

أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن أبعاد نمط الثقافة المؤسسية (التنظيمية) السائدة، في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من خلال إدراك العاملين فيها للممارسات التنظيمية داخلها.
2. معرفة الفروق بين أبعاد الثقافة المؤسسية، في مركز وزارة التربية والتعليم وبين مديريات التربية والتعليم، في المناطق المختلفة التابعة لها في الميدان.
3. تحديد العوامل الثقافية المكونة للثقافة السائدة في الوزارة، ذات العلاقة بتقدم المرأة العاملة في المراكز الإدارية العليا.
4. الكشف عن علاقة العوامل الثقافية السائدة في وزارة التربية والتعليم، بمستوى الفرص المتاحة، للنمو والتقدم الوظيفي أمام النساء العاملات ضمن بيئة يسودها الوجود الذكوري.
5. معرفة تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الأبعاد الثقافية السائدة، وعلى العوامل الثقافية ذات العلاقة بتقدم المرأة في المراكز القيادية العليا، في وزارة التربية والتعليم.
6. تقديم التوصيات والمقترحات المساعدة في تمكين وزارة التربية والتعليم من تحقيق التطوير المطلوب في مجال عدالة النوع الاجتماعي، وتبني تقنيات إدارية متطورة في المؤسسات الحكومية تمكنها من تفعيل خطط واستراتيجيات تطوير الكفاءة المؤسسية لتحقيق ومواكبة التطوير المنشود.
7. تأمل الباحثة أن تقدم التفسيرات الخاصة بالبعد الثقافي لقضايا النوع الاجتماعي، في وزارة التربية والتعليم، دليلا لتبني ثقافة التنوع في قيم المشاركة في العمل والقيادة للجميع. وأن تكون النتائج التي تتوصل إليها الدراسة مرتكزا للجهات المهتمة بقضايا تنمية المرأة، ورفع نسبة مشاركتها في المراكز القيادية العليا، في وضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة، للأخذ بيد النساء الطموحات للعمل في المراكز القيادية.

أسئلة الدراسة:

لتحقيق هذه الأهداف، تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: "ما مستوى إدراك العاملين للممارسات التنظيمية الفعلية، التي تقيس أبعاد النمط الثقافي السائد في وزارة التربية والتعليم؟".

السؤال الثاني: "هل تختلف تصورات العاملين لأبعاد النمط الثقافي السائد في الوزارة، باختلاف فئاتهم؟".

السؤال الثالث: "ما مستوى تقدير النساء العاملات لتأثير العوامل الثقافية، على فرص نموهن الوظيفي، وتقدمهن في المراكز القيادية العليا في وزارة التربية والتعليم؟".

السؤال الرابع: " هل تختلف تصورات النساء العاملات، لتأثير العوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، في المراكز القيادية العليا في الوزارة، باختلاف فئاتهن؟".

السؤال الخامس: "ما مستويات الدعم التي يقدمها أفراد العائلة للمرأة العاملة، من وجهة نظرها؟".

السؤال السادس: "ما تقدير النساء العاملات في وزارة التربية والتعليم، لمستوى قدرتهن على إثبات الذات في العمل"؟.

السؤال السابع: " ما مدى توفر فرص النمو المهني للعاملين، في أثناء العمل في وزارة التربية والتعليم؟".

التعريفات الإجرائية:

وردت في الدراسة عدة مصطلحات تم تعريفها إجرائيا على النحو التالي:

- **أبعاد الثقافة المؤسسية:** وتمثل ستة أبعاد ثقافية ثنائية الوضع، كما حددها هوفستد (Hofstede)، لتصف النمط الثقافي السائد، وتعبر عنها الممارسات التنظيمية السائدة في وزارة التربية، حسبما يدركها المستجيبون والمستجيبات على **الأداة الأولى** من استبانة الدراسة المعنية بوصف النمط الثقافي السائد، وفق الأبعاد الستة التالية:

– البُعد الذي يركز على النتائج مقابل الإجراءات، وتعبر عنه استجابات أفراد العينة على البنود من رقم (1-14).

- البُعد الذي يركز على الوظيفة مقابل الموظفين، وتعبر عنه استجابات أفراد العينة على البنود من رقم (15-22).

- البُعد الذي يركز على مهام العمل مقابل المؤسسة، وتعبر عنه استجابات أفراد العينة على البنود من رقم (23-27).

- البُعد الذي يركز على النسق الإداري المنغلق مقابل النسق الإداري المفتوح، وتعبر عنه البنود من رقم (28- 32).

- البُعد الذي يركز على الرقابة المحكمة مقابل الرقابة المرنة، وتعبر عنه استجابات أفراد العينة على البنود من رقم (33-36).

- البُعد الذي يركز على السلوك الواقعي مقابل السلوك المثالي، وتعبر عنه استجابات أفراد العينة على البنود من رقم (37-41).

وبما أن أبعاد النمط الثقافي الذي يسمح بالتنوع في القيادة، ويدعم مشاركة المرأة في العمل واستمرارها فيه، ويمكنها من الترقية في المراكز القيادية العليا، هو النمط الذي يتصف بتركيزه على الإجراءات والعمليات أكثر من تركيزه على النتائج، وبالاهتمام بالبعد الإنساني بالموظفين، وبأداء المهام، والنسق المفتوح في بناء شبكة من التواصل في العلاقات، وعلى الرقابة المرنة، وعلى الاهتمام باحتياجات أطراف التعامل مع المخرجات، فإن إدراك العاملين لمدى ممارسة هذه الأبعاد الثقافية، يعبر عن مدى توفر بيئة ثقافية تسمح بتحقيق مشاركة أعلى للمرأة في المراكز القيادية العليا، بنسب ممثلة لقوة مشاركتها في قوة العمل.

التقدم الوظيفي: يعني التغير الإيجابي الذي يحدث في العمل وفي العاملين، والذي ينتج عنه تحسن في الأجر أو في مستوى المسؤولية، أو في مستوى مكتسبات العمل ومنافعه، أو في ظروف العمل، أو في مستوى الأمن الوظيفي الذي يحققه العمل.

- **النمو المهني:** يعني التغير الإيجابي الذي يتحقق للعاملين من خلال التحسن في التحصيل العلمي والتدريب المهني الذي ينتج عنه زيادة في مستوى المعرفة العلمية والمهارات الفنية والإدارية والخبرات المهنية اللازمة لتحقيق النجاح في تحمل زيادة مسؤوليات العمل في المستويات الوظيفية الأعلى.

- **العوامل الثقافية في بيئة العمل المعوقة لتقدم المرأة الوظيفي:** وهي العوامل التي تشكل عبئا على نمو المرأة وتقدمها الوظيفي ومعوقا لهما ، وتعبر عنها تصورات النساء العاملات في وزارة التربية والتعليم، للممارسات والظواهر الموجودة في بيئة عمل المرأة التي تسودها

غالبية من الرجال، الممثلة في **الأداة الثانية** من استبانة الدراسة، وقد استندت الباحثة في تحديدها لهذه العوامل إلى أداة بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Halberg, 2002)، والتي تشمل كل من:

- عامل حياة العمل داخل الوزارة: وتعبر عنه استجابات النساء على بنود الأداة الثانية، ذات الأرقام (1- 15).
- عامل الدعم المؤسسي المقدم للمرأة: وتعبر عنه استجابات النساء على بنود الأداة الثانية من رقم (16- 21).
- عامل الدعم العائلي: وتعبر عنه استجابات النساء على البنود ذات الأرقام (22، 23، 33).
- عامل التحرش الجنسي داخل العمل: وتعبر عنه استجابات النساء على البنود من (24- 27).
- عامل بيئة العمل المادية وأثرها على صحة المرأة الجسدية والنفسية: وتعبر عنه استجابات النساء على البنود من (28-32).
- عامل قدرة المرأة على إثبات الذات في العمل: وتعبر عنه استجابات النساء على بنود الأداة الثانية من (34-36).

- **سنوات الخبرة:** وتمثل كامل الفترة الزمنية التي قضاها الموظف/ الموظفة في جميع الأعمال التي شغلها في أثناء عمله في وزارة التربية والتعليم.
- **الوزارة:** وتمثل وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، وهي السلطة العامة المشرفة والمنظمة للعملية التعليمية والتربوية في الأردن.
- **مركز الوزارة:** ويمثل جميع الإدارات، والهيئات التابعة لوزارة التربية والتعليم والمرتبطة مباشرة بوزير التربية والتعليم، الموجودة في مبنى الوزارة نفسه، ويشمل كل من : إدارة الشؤون القانونية، وإدارة المناهج والكتب المدرسية، وإدارة الامتحانات والاختبارات، وإدارة اللوازم والتزويد، وإدارة التعليم المهني والإنتاج، وإدارة البحث والتطوير، وإدارة النشاطات التربوية، وإدارة شؤون الموظفين، وإدارة الشؤون المالية، وإدارة التدريب والتأهيل والإشراف التربوي، وإدارة العلاقات الثقافية والدولية، وإدارة الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة، وإدارة الأبنية والمشاريع الدولية، وإدارة التخطيط التربوي، وإدارة التعليم العام وشؤون الطلبة، وإدارة الإعلام والعلاقات العامة، وإدارة تكنولوجيا التعليم والمعلومات،

ومكتب الوزير، ومكتب الأمين العام للشؤون الإدارية والمالية، ومكتب الأمين العام للشؤون التعليمية والفنية، وأمانة سر اللجنة الوطنية الأردنية للتربية والثقافة، وأمانة سر مجلس التربية والتعليم ولجنة التخطيط.

- **المديريات في المركز:** وتمثل جميع المديريات التابعة للإدارات والهيئات الموجودة في مركز الوزارة، ويناط بها مسؤوليات محددة لكل منها.
- **المديريات التعليمية في المناطق:** وتمثل جميع مديريات التربية والتعليم، الموجودة في المناطق التعليمية المنتشرة في أنحاء الأردن، والبالغة 34 مديرية، والتي تمارس عملية إدارة العملية التعليمية والإشراف عليها، كل في منطقته الخاصة به.

وتشمل مديريات التربية والتعليم الموزعة في مختلف المناطق الجغرافية، ضمن محافظات المملكة الإثني عشر، ففي إقليم الوسط، تتوزع ثلاث عشر مديرية في كل من محافظة العاصمة عمان، محافظة البلقاء، محافظة مادبا، محافظة الزرقاء. وتتوزع في إقليم الشمال اثني عشر مديرية، ضمن كل من محافظة اربد، وعجلون، وجرش، والمفرق. كما تتوزع في إقليم الجنوب تسع مديريات، ضمن كل من محافظة معان، والكرك، والطفيلة، والعقبة.

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من المحددات، تتحدد نتائجها بها وبأية ظروف مشابهة لها:

1- اعتماد الدراسة على أداة جيرت هوفستد (Hofstede, 1990) المستخدمة في دراسة (الرشيد،2002) كأساس لتطوير أداة الدراسة الأولى، والخاصة بقياس الأنماط الثقافية السائدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن وفق تصورات العاملين والعاملات في الوزارة في المستوى الإداري العالي والمتوسط.

2- اعتماد الدراسة على أداة بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Hallberg, 2002) كأساس لتطوير أداة الدراسة الثانية، والخاصة بقياس ثقافة مكان عمل النساء في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر النساء أنفسهن في مستوى الإدارة العليا والوسطى، كمكان يسوده غالبية من الرجال.

3- اقتصرت الدراسة على وزارة التربية والتعليم في الأردن كنموذج لأحد قطاعات العمل الحكومي العام، لاستقطابه أكثر عدد من عمالة المرأة الأردنية، ولذا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة حيثما تماثلت البيئة والظروف.

متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية: -

- **المتغيرات المستقلة:**

المستوى الإداري: وله مستويان، (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى)، ويشمل مستوى الإدارة العليا على مجموعة وظائف الأمين العام، والمستشار، ومدير الإدارة، ومدير المديرية. أما مستوى الإدارة الوسطى فيشمل كل من: مدير الشؤون الإدارية، ومدير الشؤون التعليمية في مديريات التربية والتعليم في المناطق التعليمية، بالإضافة إلى كل من وظيفة المشرف التربوي، ورئيس القسم والإداري الإشرافي.

نوع الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).

الحالة الاجتماعية: ولها فئتان (أعزب / عازبة) و (متزوج / متزوجة).

العمر: وله أربع مستويات؛ (ثلاثون سنة فأقل، أكثر من 30 – 40 سنة، أكثر من 40-50 سنة، أكثر من 50 سنة).

المستوى التعليمي: وله خمس مستويات، (دبلوم متوسط، بكالوريوس، دبلوم بعد البكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

التخصص العلمي: وله خمس فئات، (علوم تربوية، علوم إدارية ومالية وقانونية، والتخصصات المهنية التقنية كالهندسة والحاسوب، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وتخصصات أخرى).

موقع العمل: وله فئتان، (مركز الوزارة، والمديريات التعليمية).

سنوات الخبرة: ولها خمس مستويات، (7 سنوات فأقل، وأكثر من 7-14 سنة، وأكثر من 14-21 سنة، وأكثر من 21-28 سنة، وأكثر من 28 سنة).

- المتغيرات التابعة:

- درجة إدراك العاملين للممارسات التنظيمية التي تعكس أبعاد النمط الثقافي السائد في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المستجيبين والمستجيبات على الأداة الأولى، ولها سلم خماسي التدريج: (عالية جدا، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) .
- درجة إدراك النساء العاملات في الوزارة للممارسات الفعلية في بيئة العمل (وزارة التربية والتعليم في الأردن)، الممثلة للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي التي تقيسها أداة الدراسة الثانية، ولها سلم خماسي التدريج: (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكدة، أعارض، أعارض بشدة).

افتراضات الدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من الافتراضات هي:-

1- أن بنود الأداة الأولى المطورة لهذه الدراسة، والخاصة بقياس أبعاد النمط الثقافي السائد، تقيس فعلا النمط الثقافي السائد في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

2- أن بنود الأداة الثانية للدراسة، الخاصة بقياس عبء العوامل الثقافية الموجودة في بيئة عمل النساء، تقيس فعلا العوامل الثقافية، المعوقة لتقدم المرأة الوظيفي ونموها المهني، في وزارة التربية والتعليم في الأردن كبيئة يسودها غالبية من الرجال.

3- أن جميع أفراد العينة في المجتمع الإحصائي، قد أجابوا عن بنود أداتي الدراسة بدقة وموضوعية.

4- إن الممارسات التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم، تعكس ثقافة مؤسسية غير داعمة للنمو المهني للنساء العاملات في الوزارة، وتقدمهن في المراكز القيادية العليا، ولا تترجم استراتيجيات التطوير المهني المعتمدة في الوزارة.

5- أن المعوقات التي تواجه ترقية المرأة العاملة في وزارة التربية والتعليم إلى المراكز القيادية العليا، تعبر عن وجهة نظر النساء العاملات في الوزارة، بوجود ثقافة مشتركة لدى الغالبية المسيطرة في الوزارة من الرجال.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري:

نظرا لكون الدراسة الحالية، تتناول الثقافة المؤسسية وعلاقتها بتقدم المرأة في المراكز القيادية العليا، وهما يعتبران موضوعان واسعا البحث، يحتاج كل منهما إلى التوضيح والتفصيل، لسعة البحث الدائر حولهما، ونظرا لكون الموضوع الذي تتناوله الدراسة الحالية، يعد جديدا في الأدب الأردني – حسب إطلاع الباحثة – فقد رأت الباحثة أن تفرد قسما خاصا بكل منهما، يُخصص القسم الأول، لموضوع الثقافة المؤسسية، ويُخصص القسم الثاني، لموضوع المرأة في المراكز القيادية العليا.

القسم الأول- الثقافة المؤسسية:

يعد مفهوم الثقافة المؤسسية، مفهوم واسع الانتشار في العديد من مجالات العلوم ذات العلاقة بالإنسان؛ سواء منها الأنثروبولوجية أم الاجتماعية أم الاقتصادية والإدارية.

1 – مفهوم الثقافة المؤسسية:

إن الاهتمام بدراسة الثقافة في مواقع العمل ولدى الجماعات ليس حديث العهد. فقد بدأ الباحثون الأنثروبولوجيون بدراسة الثقافة الإنسانية لبيان تأثيرها على بناء المجتمعات، ولتحديد وظائفها والأنماط الثقافية المختلفة داخل هذه المجتمعات الإنسانية. ويرى قادة الشركات وأصحاب المشاريع الكبرى، أن الثقافة المؤسسية تعد عاملا حاسما، لتحديد الأوضاع الاجتماعية وتفسيرها لسلوك العاملين وأدائهم. وقد نال موضوع البحث في الثقافة المؤسسية، خلال عقد الثمانينات من القرن الماضي، اهتماما واسعا من قبل أصحاب العمل، والباحثين الأكاديميين، للتعرف على مفهوم الثقافة المؤسسية، وطرق قياسها، وتحديد عناصرها ومكوناتها وأنماطها، بهدف التعرف على كيفية إدارتها والتأكد من نجاح مخرجاتها، وتعظيم ربحيتها باستخدام التقنيات الجديدة، والانفتاح على الأسواق العالمية، سعيا وراء تحقيق النجاح الذي لا يتأتى، إلا

من خلال فهم المجال البيئي، المحلي والعالمي، المحيط بالمؤسسة والتكامل معه، ومن خلال فهم متغيراته الموجودة ضمن هذه الثقافات، وفهم البنى التنظيمية والأفراد الذين يعملون فيها، وفهم القواعد التي ترتكز عليها، والآليات الخاصة بها وما إلى ذلك، وبمعنى آخر إعادة تفسير المتغيرات المؤسسية كلها، من خلال فهم الثقافة المؤسسية.

ويهتم علم الاجتماع بدراسة الثقافة، بهدف ربط مجموعات محددة، من القيم والمعتقدات الاجتماعية بنماذج الأفعال، وبهدف وصف وتصنيف الثقافات المجتمعية المختلفة. أما علم النفس الاجتماعي فيركز على التفسيرات الخاصة بدور الثقافة في تشكيل أنماط السلوك المختلفة، وطرق تواصل الأفراد، وتوضيح التصورات المتبادلة فيما بين الأفراد داخل التنظيمات وغيره. وتشير العديد من الدراسات، أن هذا الاهتمام بالثقافة وتطور فهم التصورات الثقافية، قد انتقل إلى مجالات أخرى من العلوم المعرفية.

ويرى ديموك ووكر(Dimmock & Walker (1998)، أن مجمل المعرفة النظرية، المتعلقة بالثقافة في كل من مجال علم الانثروبولوجيا وعلم الاجتماع وعلم النفس وغيرها، قد شكلت دعما لباقي فروع المعرفة، مثل مجال الإدارة التربوية، مما جعل الثقافة تأخذ مكانة الاهتمام ذاتها لدى مجال الإدارة التربوية، من خلال الاهتمام ببعض المظاهر المشابهة، التي كانت مهملة بالنسبة له، كالاهتمام بدراسة الاتجاهات، التي تستمد جذورها من المجتمع، ومن الأخلاقيات والقيم السائدة داخل هذا المجتمع. ويرى ويتزر (Yetzer (2004)، أن البحث في الثقافة المؤسسية في التعليم العالي، يعود إلى عام 1960 حيث ركز بيرتون كلارك (Burton Clark) في كتابه على الأعمال والشخصيات البطولية التاريخية في التعليم العالي، كما أن كو وفيت (Kuh and Whitt, 1988) في مؤلفهما عن الثقافة في الكليات والجامعات الأميركية قدما فيه (164) تعريفا عن الثقافة.

إن للثقافة مكانة متميزة ودور هام في عملية التأثير في سلوك الأفراد، لدى مؤسسات القطاعين العام والخاص، وفي حياة الأمم على حد سواء لمواجهة عمليات التطوير والتغيير التي أصبحت أهم سمة من سمات العصر الحديث، حيث أصبحت عملية مواكبة المستجدات العالمية المتسارعة، والتطورات التكنولوجية، وعصر المعلوماتية، العملية الأبرز في مهام الدول والمؤسسات، للحفاظ على صمودها وبقائها، أمام تحديات التنافس المفتوحة، في ظل العولمة الحديثة والمخاطر التي تحملها معها. فأصبحت الثقافة، محور الاهتمام الرئيس لأدب المؤسسات، من قبل الإداريين والأكاديميين، بدءا من نهاية عقد السبعينات، وتحديدا في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، ضمن اهتمامهم بزيادة فاعلية المؤسسات، والمساهمة في تفسير العديد من الظواهر الإدارية غير القابلة للتفسير، وبهدف إحداث التغييرات المنشودة. فاعتُمدت مرتكزا

لتفسير السلوك الإنساني، وتفاعلاته ولتشكيل هويته الخاصة، أو شخصيته المميزة له عن غيره، بالإضافة إلى أهمية مساهمة الثقافة، في تشكيل أنماط التفكير المُوجهة للسلوك، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعات، كما تُعد أيضا، المرجعية الأساس التي يُعتمد عليها في تفسير البرامج، والقواعد، والسياسات، والتعليمات، والطقوس المحددة لسلوك الأفراد داخل التنظيمات.

يقول دافت (Daft, 1986:486) المشار إليه في باركر (Parker, 2000. p:1)، " إن الثقافة المؤسسية تعتبر أداة قياس الإنجاز والتطبيق النهائية، المتاحة للمديرين في قمة الهرم المؤسسي. فقد كشفت دراسات الثقافة الحديثة، كيف يمكن للثقافة أن تتلاءم مع باقي عناصر ومكونات المؤسسة، التي تعتبر ذات أهمية بالنسبة للإدارة العليا، حيث يمكن لها أن توجه تأثيرها المباشر على العاملين، من خلال ممارستها للأنشطة، والطقوس وغيرها من مكونات الثقافة، لتصل إلى الأداء المرغوب".

لقد استخدمت كلمة الثقافة، من قبل العديد من الأفراد لتفسير ظواهر عديدة، وفي كل منها حملت في تفسيرها تصور يختلف عن الآخر. تقول ديلوبي (Delobbe, 2005)، لقد أُفتُرِضَ في الثقافة المؤسسية أن تكون واحدة من أكبر الأدوات النظرية اللازمة لفهم طبيعة المؤسسات، ومما ساعد على ذلك، طرق البحث النوعية التي استخدمت في بداية عهد دراسة الثقافة، والتي كشفت عن أبعاد فريدة خاصة بالثقافة تعكس الصورة الداخلية للأفراد الأعضاء في المؤسسة.

وتشير العديد من الدراسات، أن الإدارات التنظيمية والمؤسسية، قد بدأت في نهاية عقد السبعينات بالاهتمام بتوظيف المدخل الثقافي، لدراسة قيم واتجاهات أصحاب العمل مؤسسي المنظمات وقياداتها الرئيسة وفهمهم لها، لتفسير التمايز والتباين فيما بينها في مجال تحقيق الربحية والمنفعة. وعلى افتراض، أن نمطية العمل داخل المؤسسة، تشكل فيما بينها شبكة من المعاني والرموز، وأنها تُعد مفتاح ضبط سلوك الأفراد العاملين فيها، فقد ركزت الدراسات على النظم الرمزية التي تدور حول المعنى المدرك، والمعنى المجازي الضمني للتعبير. ثم تطور الاهتمام في عقد الثمانينات، سعيا إلى رفع مستوى فاعلية المؤسسات وإبقائها تحت السيطرة، من خلال الاهتمام بالقيم والاتجاهات التي يرغبون بتبنيها من قبل أفراد المؤسسة جميعا، ومن خلال دراسة السلوك المؤسسي والتنظيمي والتأثير فيه، ضمن الرموز الثقافية المتجذرة في تشكيل السلوك الإنساني، والاعتقادات، والطقوس المستخدمة، واللغة الخاصة المتداولة بين العاملين.

بينما يرى باركر (Parker, 2000)، أن جذور مفهوم الثقافة، ترجع إلى ما قبل عقد السبعينات، فقد أورد أن الإطار المفهومي للثقافة المؤسسية، الذي ظهر في أعمال بيترز

ووترمان (peters & Waterman, 1982) فــي كتابهمــا البحــث عــن التميــز "In Search of Excellence"، ولدى ديل وكينيدي (Deal & Kennedy, 1982) في كتابهما "ثقافة إدارة التغييــر" "Corporate Culture" وما قدمه أوتشي (Ouchi, 1982) في نظرية Z، تعود جذوره إلى ما قبل العقدين الأخيرين للقرن العشرين. وقد أكدت دراسات عديدة صحة هذا الرأي.

لقد كشف باركر (Parker, 2000, pp. 29-31) ، في مراجعته للأدب الإداري القديم، والذي اعتبره تاريخا منسيا بما يخص مفهوم الثقافة، بأن العديد من المصطلحات الإداريــة، كــالتنظيم غير الرسمي، والمناخ التنظيمي، ومناخ عمل المجموعات، ومفهوم الجو المؤســسي، ومفهــوم الشخصية المؤسسية، وغيرها من المصطلحات المتضادة في المعنى، والتي ترد بشكل متصاحب – المركزية واللامركزية، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي ...الــخ – قــد وردت فــي الفكــر الإداري لدى تايلور(Taylor) وماكس فيبر(Max Weber). وأن نموذج السلطة عند تايلور، يقوم على افتراض أن جميع الأفراد لديهم منفعة ذاتية ودافعية، وعلى أهمية تحفيزهــا مــن خــلال الحوافز الاقتصادية، المتضمنة في القوانين الإدارية. كما وردت هذه المصطلحات لديه أيــضا، ضمن اهتمامه بمعالجة قضايا الصراع، بضرورة انسجام وتناغم اهتمامات العاملين مع الإدارة، ويعد ذلك بأنه يمثل إشارة لهندسة استراتيجيات الضبط المؤسسي. ويضيف باركر أن مثل هــذا الاهتمام، قد ظهر لدى هنري فايول (Henry Fayol) وماري فيوليت (Mary Parker Follet) فــي قضايا المشاركة في التنظيمات.

أما بالنسبة لتاريخ مدرسة العلاقات الإنسانية، فيرى باركر (Parker, 2000, pp. 32-33) أن التون مايو (Elton Mayo)، يعد أول من اهتم بالسلوك المؤسسي، والتوجه نحو الالتزام بالجانب الاجتماعي، وإدخاله في دراسة التنظيم، من خلال اهتمامه بعملية التأثير في فكر العاملين أو ما سماه بهندسة مشاعر المجموعات. كما ويرى أن فهم هذه المدرسة، للعلاقات ما بــين الأفــراد ومؤسساتهم يقوم على قضيتين أساسيتين: الأولى، الاعتراف بوجود أنماط غيــر رســمية مــن التفاعلات، في أغلبها غير ممثلة في التنظيم الرسمي. والثانية، أن معتقدات العاملين واتجاهاتهم وقيمهم، التي يجلبونها معهم من خارج أجواء العمل، تتفاعل مع عمليات التأثير داخل المؤسسة، من قبل إدارة التنظيم بما يتعلق بهم وبمؤسساتهم.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية الحديثة، فيرى باركر(Parker, 2000, pp. 34 -36) ، بأنه قد وردت لدى بعض من رواد هذه المدرسة، الإشارة لمفهوم الثقافة دون تسميتها، لــدى تنــاولهم مفهوم " المناخ الاجتماعي" والذي يوازي مصطلح "الجو"، مثل لفين وليبيت ووايــت (Lewin, Lippet, & White) عام 1939. وكذلك في تعريف برنارد (Chester Bernard) للمنظمة، عــام 1938 بأنها "عبارة عن نظام تشاركي للأنشطة التي يقوم بها مجموعة أفراد التنظــيم" ، وفــي

وصفه للمدير التنفيذي، بأنه المدير المؤثر والمعالج لعملية المشاركة، ولوسائل التأثير المستخدمة ضمن المستويات الإدارية المختلفة، وفق تسلسل هرمي، كالحوافز الاقتصادية.

كما اعتبر باركر (Parker, 2000, pp. 37-39) أن مجموعة من علماء النفس الاجتماعي، كماسلو (Maslo) وماكريجور(McGregor) وليكرت (Likert)، قد أشاروا إلى العديد من المفاهيم ذات العلاقة بالثقافة. فقد طور ماسلو تصميم التنظيم، بشكل يشبع حاجات الفرد ورغباته، واعتبر ماكريجور(McGregor) أن المدير يمكن أن يشجع التبعية لدى العاملين، حسب نظرية (X)، وأن يؤكد على الاستقلالية حسب نظرية (Y)، اعتمادا على كيفية توقعهم لسلوك العاملين لديه. وأن ليكرت (Likert)، قد ذكر أن سلوك المشاركة وسلوك الاتصال، يؤكدان على النظم الاجتماعية السائدة لتصبح بيئة متينة مترابطة تحقق إنتاجية عالية. وأن وارنر(Warner Bennis) قد ذكر عام 1966 أن " الثقافة تعني القواعد الخاصة بالمجموعة الموجودة ضمن نظم هادفة" وأن " المجموعة يمكن أن تعمل كفريق عمل لتغيير وتطوير العمليات".

أما بالنسبة للتطور المؤسسي، فقد عبرت دراسات السيكولوجيا الإنسانية عند اليوت جاك Elliot Jaques، حيث يرى البعض، بأنه قد أشار إلى دور المجموعة، في أسلوب تسهيل التغيير الاجتماعي، ووصف ثقافة العمل في المصنع، "بأنها طريقة التفكير المتعارف عليها داخل المصنع، وتكون مشتركة بمدى محدود بين الأفراد الجدد، وأن الثقافة تشمل مدى واسع من السلوكيات، مثل أساليب الإنتاج، ومهارات العمل ومعرفة التقنيات، والاتجاهات نحو ترك العمل، والفصل والعقوبات، والعادات المتبعة في السلوك الإداري، والأهداف المرغوب تحقيقها، وطريقة دفع الرواتب، والقيم الموجودة في مختلف أنماط العمل، وأنها جزء مكون لطبيعة الأفراد، الذين أصبحوا داخل المصنع لفترة زمنية طويلة، مع الاهتمام بثقافة المستجدين لتحقيق انسجامهم داخل العمل"(Parker, 2000, p. 39).

وفي عرض للأدب الإداري في عقد السبعينات أشار باركر (Parker, 2000, pp. 40-42)، إلى قائمة العوامل التنظيمية للفاعلية المؤسسية لدى جولدنر(Gouldner)، التي تمثل اهتمامات مجموعة أفراد العمل غير الموصوفة بشكل رسمي في قوانين العمل. وأن بيتر بلو (Peter Blau) قد بين الحاجة لإخضاع القوانين غير الرسمية إلى القوانين الرسمية في العمل، كي تبقى ثابتة ومستمرة، من خلال إعادة تشكيلها، كما أكد أهمية انتقاء العاملين الجدد عند التعيين، ومنحهم المسؤولية وتدريبهم لإحداث وعي ثقافي لديهم وتحقيق التكيف في العمل.

ويضيف باركر (Parker, 2000, pp. 50-51)، ويتفق معه ديل وكينيدي، أن من بين المفكرين الذين تضمنت دراساتهم مفاهيم الثقافة بشكل ضمني أيضا، سيلفرمان (Silverman) عام

1970 في نظريته عن المؤسسة (The Theory of Organizations)، حيث اعتبر أن الصلة بين دراسة الحقائق العلمية (objective) والحقائق الذاتية (subjective) هي الغاية من التحليل في دراسة المؤسسة، أو ما يسمى بمرجعية إطار الفعل، التي فسرها سيلفرمان في نظريته هذه بأن سبب تصرف الأفراد لسلوك ما يقع في تركيبة تفاعلية بين العوامل العلمية والعوامل الذاتية وضمن شبكة من المعاني التي تتشكل بين الأفراد المشاركين في هذا السلوك، ويقول "إن الأفراد يتصرفون وفق منطلقاتهم المتشكلة لديهم وليس حسبما يراه ويفسره الملاحظون الموجودون معهم في الموقف" (Deal & Kennedy, unknown).

2 – تعريف الثقافة المؤسسية:

لقد وردت تعاريف عديدة للثقافة المؤسسية في الأدب السابق نتيجة للاهتمام الواسع بالثقافة وخاصة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، فقد تعددت وتنوعت تعاريف الثقافة التي ظهرت في الأدب المكتوب حيث يشير الفسون وبيرغ (Alvesson and Berg, 1990) في دراستهما للثقافة من خلال مسح قاما به للأوراق المنشورة عن الثقافة بأنهم وجدوا (2550) ورقة تناولت فيها مصطلح الثقافة والرمزية ككلمات مفتاحيه.

ويشير كل من رولنسن، وإدوارد، وبرودفيلد (Rollinson, Edwards, & Broadfield. 1998) إلى مسح أجراه أوت (Ott) عام 1989 لثمان وخمسين ورقة علمية منشورة وقد حدد فيها أكثر من سبعين تعريفا شائعا ومقبولا للتعريف بمعنى الثقافة المؤسسية.

وقد ورد لدى رولنسن، وإدوارد، وبرودفيلد (Rollinson, Edwards, & Broadfield. 1998, p. 532) ، أن من بين أوائل المحاولات المباشرة والصريحة لتعريف الثقافة ما قدمه جاك (Jaques, 1952) من خلال تركيزه على الآثار الناتجة عن الثقافة أكثر تركيزه على وصف الثقافة بحد ذاتها، فيقول عنها "بأنها الطريقة المألوفة والتقليدية لعمل الأشياء، والتي يتشارك بها أكبر عدد من الأعضاء ضمن مجموعة العمل والتي يلزم تعليمها للأعضاء الجدد ليحققوا أدنى قبول لهم ضمن هذه المجموعة كي يتم قبولهم لممارسة النشاط الذي تمارسه المؤسسة".

أما هاريسون Harrison (1972) المشار إليه أيضا في (Rollinson, Edwards,& Broadfield, 1998, p. 532) ، فقد قدم تعريفا للثقافة أعطى فيه اهتماما أكثر للثقافة بحد ذاتها من اهتمامه بالآثار الناتجة عنها فيصفها بأنها "تلك الأيديولوجيات والمعتقدات ومجموعة القيم المتأصلة التي تمارس داخل المؤسسة بكامل جوانبها، وأن الثقافة تعبر عن تصورات الأفراد فيها للطرق التي يؤدون بها أعمالهم داخل مؤسستهم هذه ".

ويقول ريموند Raymond Williams, (1983)، المشار إليه في بـاركر (Parker, 2000, p. 81)، بأن " كلمة الثقافة هي واحدة من بين أكثر كلمتين أو ثلاث كلمـات تعقيـدا فـي اللغـة الانجليزية" (Parker, 2000. pp.1)، ويؤكد ذلك فليجين Ulijin (2001) في تعليقـه علـى كتـاب باركر مضيفا بقوله "إن أي شخص سيكون متأكدا من صحة هذا القول وفي أي لغـة أخـرى"، ويستخدم مصطلح الثقافة ليعبر به عن العديد من مفاهيم السلوك الإنساني مثل القـيم والعـادات والمعتقدات وكثير غيرها، الأمر الذي يفسر سبب تعدد وتنوع تعريفات الثقافة.

ومع تنامي الاهتمام بالثقافة في عقد الثمانينات فقد قدمت مجموعة بيترز ووترمان Peters & Waterman (1982) تعريفا لاقى اهتماما واسعا من قبل الباحثين المهتمـين بالثقافـة ، فقـد عرفاها بأنها " مجموعة القيم المشتركة السائدة في تعبير مجموعة العمل ضمن الوسائل الرمزية المستخدمة عبر القصص والمنمنمات والموروثات الرمزية والروايات المجكية فيما بينهم" Peters & Waterman (1982)، المشار إليه في (Rollinson, Edwards,& Broadfield, 1998. P: 532) .

وقد عبر ديل وكينيدي Deal and Kennedy (1982) المـشار إليهمـا فـي (Rollinson, Edwards,& Broadfield, 1998. P: 532) عن الثقافة بطريقة أبسط حيث عرفاها " بأنها الطريقة التي نفعل بها الأشياء في البيئة المحيطة بنا".

ويرى الباحثون أن هذين التعريفين والمقدمين من قبل بيترز ووترمان ومن ديل وكينيدي، يناسبان منهجية البحث النوعي التي سادت في تلك الفترة، والتي ارتكزت على مجموعـة مـن الملاحظين والمراقبين الباحثين.

أما شاين (Schein, 1985, p. 9) فيعرف الثقافة " بأنها نموذج من الافتراضات الأساسية ــ التي ابتكرتها وشكلتها أو طورتها مجموعة معينة من الأفراد داخل العمل، ليتغلبوا بهـا علـى المشكلات والمصاعب التي تواجههم، والناتجة عن عمليات التكيف الخارجي، والتكامل الداخلي لإحداث الاندماج مع البيئة الخارجية ــ والتي حازت على اهتمام ومصداقية كافيـة مـن قبـل الأفراد الأعضاء، وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد ليكونوا متفهمين ومقتنعين بها، ولتكـون أساسا لهم في تفكيرهم وإدراكهم في معالجتهم لهذه المشاكل".

كما ويرى أيضا أن الثقافة لا تمثل السلوك الظاهري، أو النتاجات المحسوسة المرئية التي يمكن للفرد ملاحظتها، كما أنها لا تمثل أيضا الفلسفة، أو نظام القيم التي يـضعها، أو يُفـصلها مؤسس التنظيم، أو يكتبها بمختلف أنواع الخرائط التنظيمية، إن الثقافة هي المخزون المحفـوظ داخل المستوى الأعمق للمعتقدات والافتراضات الأساسية، والتي يتشارك بهـا الأفـراد داخـل المؤسسة، وتتشكل داخل اللاوعي لتصبح سمة خاصة تتسم بها البيئة الداخلية للمؤسسة المتشكلة

فيها، وأن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء التنظيم، ويرى أيضا، أن دراسة الثقافة يجب أن تشمل ثلاثة جوانب رئيسة هي، الظواهر الملموسة، والقيم، والافتراضات الأساسية الخاصة بطبيعة العلاقة بين الإنسان والبيئة التي يحملها الأفراد أعضاء المؤسسة (Schein, 1985, p.9).

ويرى هوي ومسكل (Hoy & Miskel, 1987, p. 245) أن دراسة الثقافة المؤسسية عبارة عن "محاولة للحصول على تحديد الشعور والإحساس والجو النفسي والصفات أو الهيئة التي يظهر بها التنظيم، والتي تشمل المعايير والقيم والأيديولوجيات وكل ما يميز الصيغة الحالية المعاصرة للتنظيم، وأنها ذات أساس أنثروبولوجي".

كما ويشيران أيضا، بان الاهتمام بالثقافة يعود إلى ما قبل عقد الثمانينيات، منذ عقدي الثلاثينات والأربعينيات حيث أن كل من إلتون مايو Elton Mayo و شستر برنارد Chester Barnard قد وصفا وظيفة التنظيم غير الرسمي وطبيعته، وأكدا أهمية معايير الجماعة وآرائها ووجدانها وقيمها والتفاعلات المنبثقة في بيئة العمل. كما ويضيفا، بأن فيليب سيلزنيك Philip Selzink قد وجد أن انغماس المؤسسة بمجموعة القيم الخاصة بها يحقق الشخصية المميزة لها ويحول التنظيم من أداة استهلاكية إلى مصدر قيمي للرضا الشخصي، وأن هذه الشخصية تضفي على التنظيم صفة التفاعل الاجتماعي الذي يصل بالمؤسسة إلى ما وراء شكل التنظيم الرسمي.

ويعرف كوبرج وشسمير(Koberg & Chsmir, 1987) الثقافة بأنها " نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تعمل على توفير معايير سلوكية وإرساء طريقة حياة المؤسسة " (Koberg & Chsmir, 1987).

وفي تعريف لوندبيرغ (1990) Lundberg المشار إليه في رولنسون وإدوارد وبرودفيلد (Rollinson, Edwards, & Broadfield, 1998, pp. 532-33) والذي وصف فيه الثقافة من خلال تحليله لخصائصها الموصوفة ضمن مجموعة من تعاريف الثقافة المختلفة التي استند عليها في وصفها بما يلي:

- – إنها تشير إلى إطار عام من المرجعية، والمسلمات المأخوذ بها من قبل غالبية الأفراد الأعضاء في مجموعة أو في مؤسسة.
- إنها شيء يلتزم الأفراد به، ويضبطون سلوكياتهم وفقه، ويقومون بتعليمه للأفراد الأعضاء الجدد ،ويتضمن هذا الشيء مجموعة من الرموز والقواعد التي تنظم تصوراتهم الخاصة بالسلوك.

- إنها تمنح الأفراد شيئا مشتركا خاصا بهم كمجموعة أو كمؤسسة، يميزهم عن غيرهم بشكل عام.

- إنها تتصف بالثبات النسبي الذي يصعب تغييره، وتبقى موجودة بشكل أو آخر في أي تنظيم اجتماعي مستقر مهما كان حجمه، شريطة أن تبقى هذه المجموعة موجودة لفترة زمنية معقولة.

- إنها تتضمن دلالات رمزية، تظهر بوضوح ضمن وسائل مختلفة يستخدمها الأفراد كاللغة، والسلوك، وأية أمور يجدها الأفراد ذات معنى ودلالة واضحة لهم.

- إنها قابلة للتكيف ولكن بصعوبة .

- تمتلك قوة دافعة خفية، تتشكل من أيديولوجيات عميقة الجذور، ومن قيم وافتراضات دفينة بعمق الأفراد، قد لا تكون ظاهرة بإدراكهم الواعي والحسي.

وقد أخذ هذا التعريف اهتماما واسعا إلى جانب غيره من التعريفات من قبل العديد من المهتمين بدراسة الثقافة في مجالات علمية مختلفة والتي لكل منها منهجها الخاص.

وتشير باجدو وديكسون (Bajdo & Dickson, 2001. p. 1)، أن لورد وماهر Lord & Maher (1991) يصفان مكونات الثقافة المؤسسية، بأنها تتمثل في الجزء الأكبر من القيم والمعتقدات المؤسسية المشتركة، التي تعكس أحكام وتقديرات الأفراد أعضاء المؤسسة، وتقديراتهم لماهية الأشياء الموجودة وحقيقتها، وللكيفية التي تكون عليها.

ويعّرِف يتزر (Yetzer, 2004. p. 2) الثقافة في دراسته لثقافة كلية مجتمع ــ دراسة حالة ــ كإحدى مؤسسات التعليم العالي والتي استمدها من تعريف كو وفيت (Kuh and Whitt, 1988) الذي يصفها "بأنماط من المعايير والقيم والممارسات الشاملة والناضجة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد والمجموعات في المؤسسة التعليمية، والتي توفر الإطار المرجعي الذي من خلاله يتم تفسير الأحداث والأفعال التي تنتج عن المؤسسة التعليمية وداخل الحرم الجامعي". كما يعتبرها بأنها تعبر عن كل من العمليات والمخرجات، فالعمليات تعبر عن آلية تشكيل الثقافة، ومَن الذي قام بتشكيلها، وعن عمليات التفاعل التي تحدث داخل الحرم الجامعي وخارجه. بينما تعبر المخرجات عن انعكاسات التفاعل بين التاريخ والتقاليد والهيكل التنظيمي مع سلوك أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية والهيئات الطلابية.

وتورد دلوبي (Delobbe, 2005) مجموعة من تعاريف الثقافة منها، تعريف أورلي ورفاقه (O'Reilly & Chatman, 1991) بأن الثقافة " مجموعة من المـدركات والتـصورات للمفـاهيم المشتركة بين مجموعة من الأفراد داخل وحدة اجتماعية ما".

ويقول ميتشل وويلوفر (Mitchell & Willower, 1992) أن واضعي النظريات قد اتفقـوا على تعريف عام للثقافة ليعنوا به " طريقة الحياة لمجتمع محدد (أو مؤسسة) والتي تنعكس فـي القيم المشتركة وفي القواعد والرموز والتقاليد " .

أما جيرت هوفستد (Hofstede, 1991, p. 18) فيعرف الثقافـة بأنهـا "البرمجـة الذهنيـة الجماعية التي تميز أفراد مؤسسة عن غيرها" ، ويرى أن الثقافة المؤسسية تعكسها الممارسـات التنظيمية المتمثلة في كل من الرموز والطقوس والأبطال والتي تشكل الجزء الظاهر والمرئـي من الثقافة، بينما تمثل القيم الجزء الخفي المتضمن للسلوك.

وفي مشروع بحثي بعنوان "مشروع خطة لقيادة عالمية وسلوك تنظيمي فعـالين" The Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness Project (GLOBE)، للباحـث هاوس ورفاقه (House et al. 1999)، الذين قاموا بدراسة ثقافة (62) منطقة في العالم من قبـل فريق عالمي يرأسه هاوس، لفحص العلاقات فيما بين الثقافات المجتمعية، والثقافات المؤسسية، وبين القيادات المؤسسية وممارساتها، قد عرفوا الثقافة " بأنها الحوافز والدوافع المشتركة، والقيم والمعتقدات والهويات الشخصية identification والتفسيرات والمعاني لدلالة الأحداث الناتجة من مجموعة الخبرات العامة للأفراد الأعضاء في المؤسسة" (Bajdo & Dickson, 2001. p. 1).

ويرى مارتن باركر (Parker, 2000, p. 2) أن " الثقافة المؤسسية "هي مصطلح يعبر عما يتضمنه الفهم اليومي لحياة الأفراد في المؤسسة، وفهم الصورة الكلية الخاصة بكل من القطـاع الحكومي العام والقطاع الخاص والمجتمع الذي تعمل داخله تلك المؤسسات والتي هي جزء منه – المجتمع الصغير والمجتمع الكبير.

ويعرفها (الهيجان، 1992) بأنها " تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، حيث تؤثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم، ويطلق مفهوم الثقافة التنظيمية على المنظمة ضمن المحيط الذي تعمل فيه".

يلاحظ أن مجموعة تعاريف الثقافة التي ظهرت في عقد التسعينات، قد انتقلت إلى وصف الثقافة، من خلال قياس ماهية الممارسات والسلوك الظاهر، التي تعكس مكوناتها في مستوياتها المختلفة. وفي المرحلة اللاحقة ومع ظهور المؤسسات عبر الـدول وتعـدد جنـسياتها، انتقـل

الاهتمام لدراسة الثقافة المؤسسية عبر الثقافات المختلفة التي تتأثر بالثقافات المجتمعية الـواردة منها.

ولما كانت الثقافة التنظيمية وسيلة للتنمية والتطوير، فقد سعت الجهود الدوليـة العالميـة الحديثة للاهتمام بها، باعتبارها أداة ومدخلا للتغيير، وقد اعتبـرت منظمـة اليونـسكو الفتـرة (1988-1997) عقدا للتنمية الثقافية، كما اعتبرت المنظمة العربية للتربية والثقافـة والعلـوم (أليسكو) عقد الثمانينات عقدا للتنمية الثقافية أيضا.

3 - خصائص الثقافة:

تشير الدراسات المهتمة بالثقافة، أن الثقافة الموجودة في المؤسسة، لا يمكن أن نطلـق عليها اسم ثقافة إن لم تتميز بخصائص معينة منها: أن تكون متجانسة ومتكاملة، وتحمل صـفة القوة والتطور، وصفة البقاء والتكرار، والثبات النسبي، وقدرة التأثير علـى الأداء المؤسـسي. ويمكن توضيحه هذه الخصائص كما يلي:

أ- التجانس:

ويقصد به الانطباع الذي يظهر في تعبيرات الأفراد الأعضاء في المؤسسة بـأن كـل شخص في المؤسسة لديه تصور عام وموحد يوجه أفعاله وقناعته ليعطي تصورا منفردا للثقافة الموجودة في المؤسسة. وقد ميزت مارتن (Martin, J. 1992) ثلاثة تصورات لطبيعة التجـانس الثقافي: فهي إما أن يكون تجانسا كاملا يقوم على تصور واضح لمفهوم مشترك لمظاهر الثقافة ومكوناتها، ما بين الأفراد العاملين في المؤسسة. وإما أن يكون التجانس جزئيا، بحيـث يظهـر تصور كامل متجانس حينا، وتصور جزئي ولفروع محددة من مظاهر الثقافة حينا آخر، حيـث يظهر اختلاف بين مستوى الشعور الحقيقي للثقافة ومستوى الممارسة الفعليـة الظـاهرة فـي السلوك الواقعي. وقد يكون التجانس متباينا بين الأفراد والمجموعات داخـل المؤسـسة تبعـا لاختلاف الثقافات المجتمعية المنحدرين منها.

ب - قوة الثقافة:

كان المهتمون بالثقافة في عقد الثمانينات يعبرون عن قـوة الثقافـة بربطهـا بـالأداء المؤسسي المبدع فقط. وفيما بعد أصبحت قوة الثقافة هي نتيجة التفاعل بين عامـل المـشاركة (التشاركية sharedness) وعامل الشدة أو عمق الثقافة (intensity) حـسبما يوضـحها لـوذانز (Luthans) 1995 المشار إليه فـي رولنـسون وإدوارد وبرودفيلـد (Rollinson, Edwards, &

(Broadfield, 1998, p. 537. ويقصد بالتشاركية مدى انتشار أصول القيم بين الأفـراد، وتعنـي توحد الاستجابة بين أفراد المؤسسة لما يمكن وصفه بالتجانس. أما شدة الثقافة فتعبر عن درجة انتماء وتعلق جميع الأفراد في المؤسسة بهذه القيم.

وتؤثر عوامل عديدة في قوة الثقافة وبخاصة الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة كوسائل الضبط والتحفيز كي يقتنع الأفراد بما هو مرغوب فيه، وتتناول هذه القضية جدلا واسـعا بـين الباحثين.

ج- تطور الثقافة وديمومتها:

إن جذور الثقافة تكون في الغالب متجمعة في تاريخ المؤسسة القديم بما تملكه من قناعات لدى الأفراد والمجموعات، وهذه القناعات تلزمهم بالتعلق بالثقافة وبتعليمها للأجيال المتعاقبـة، كي يتم المحافظة على بقائها المستمر عن طريق عمليات التطبيع الاجتماعي التي تحدث للأفراد الجدد الذين يدخلون إلى المؤسسة، كما وتخضع الثقافة لعمليات التكيف الخارجي مع الظـروف المحيطة المتغيرة.

د- تأثير الثقافة على الأداء المؤسسي:

من المعلوم أن للثقافة تأثيرا قويا على سلوك الأفراد، وبالتالي على الأداء المؤسسي، ولكن تبقى المشكلة الجدلية بين الباحثين في كيفية ربط الثقافة بالأداء بشكل مباشر ضمن التخوف القائم من إمكانية استخدام الثقافة من قبل الإدارة أو المالكين كـأداة للتـأثير علـى الأفـراد لخدمـة أغراضهم.

4 - مستويات الثقافة المؤسسية:

أصبح معروف في الأدب أن للثقافة عدة مستويات، تتباين في مستوى وضوحها، فبعضهم يرى الثقافة في القيم المتجذرة، وبعضهم يرى الثقافة ضمن سلوكيات الأفراد التي يعبرون مـن خلالها عن عناصر ومكونات متعددة تتفاوت في مستوى الوضوح، وبعضهم يصورها كالجبـل الجليدي في محيط، جزء منه يطفو فوق ماء المحيط، والجزء الآخر خفي تحت سـطح المـاء، وآخر يصورها كالبصلة تتكون من عدة طبقات، طبقة تلو الأخرى لتصل إلـى لـب أو عمـق البصلة. وفي العرض التالي لمكونات وعناصر الثقافة سـوف يـتم اعتمـاد تـصنيف شـاين (Schein,1990).

ومهما يكن فقد وصف شاين (Schein,1990. p. 9) الثقافة المؤسسية بأنها "نتاجات النجاح المتحقق" داخل المؤسسة، ويعد المفاهيم الثقافية وكأنها ظواهر "متجذرة " متصلة بأصول خاصة بها، ويستخلص شاين وصفه للثقافة من خلال ملاحظة أوضاع المؤسسة. وهي ثقافة تتضمن مستويات ثلاثة مرتبة بحسب درجة العمق، متداخلة المعاني، ومترابطة فيما بينها بعلاقة قوية، وترتيبها حسب درجة العمق، تأتي الإفتراضات الأساسية في العمق الأول، ويليها القيم والمعتقدات في المستوى الأوسط أو الثاني، ثم المتبقيات والنتاجات الإنسانية في المستوى الثالث الظاهر على السطح، وفيما يلي توضيح لهذه المستويات:

المستوى الأول : الافتراضات الأساسية (Basic Assumption) :

تقع الافتراضات الأساسية في الجذر الأعمق للثقافة، وتعبر عن الافتراضات الضمنية الأساسية الموجودة في المؤسسة، وتمثل الجزء الخفي وغير الملموس ضمن جميع التفاعلات بين الأعضاء. وتكون موجودة ضمن المعتقدات الأساسية الأولية التي تُؤخذ ويُعتنق بها بطريقة غير مدركة في منطقة اللاوعي وكأنها ممنوحة لمعظم الأفراد الموجودين في المؤسسة أو الوحدة الثقافية التنظيمية التي نصفها، كما ويتم تعليمها للأفراد الجدد الذين يدخلون إلى المؤسسة ليندمجوا من خلال تعلمهم لها بهذه الوحدة التنظيمية، ومثال عليها أسس تنظيم علاقات التواصل القائمة فيما بين الأفراد وفق مراكزهم التي يشغلونها، أو وفق المهارات والقدرات التي يملكونها ووفق المسؤوليات الجماعية تجاه بعضهم البعض، وكذلك مثل القواعد والقرارات الخاصة بالشركة التي تحدد النمط المرغوب به من السلوك في المؤسسة وتحدد قدرتها على التنافس المرغوب. ويمكن للملاحظ أن يمتلك فهما لهذه الافتراضات عن طريق الخبرة الناتجة عن تواجده كملاحظ لفترة زمنية طويلة (Schein, 1990. P: 9).

ويرى شاين (Schein) أيضا أن مفتاح فهم الثقافة المؤسسية وفق هذا التصور يكون من خلال الكشف عن الافتراضات الضمنية والخفية فيما بين الأفراد، ومن خلال الكشف عن كيفية تآلف هذه الافتراضات واندماجها لتشكل النمط الثقافي أو النموذج الخاص بثقافة تلك المؤسسة. ويتم اختبار الاتساق والاتفاق الجماعي للتصور السائد فيما بين الأفراد لهذه الافتراضات الأساسية والخروج بتقدير لمدى قوة أو ضعف هذه الثقافة، أو لمدى وجود التضارب والخلاف والصراع الذي يسود بين الأفراد داخل المؤسسة الذي يعبر عن وجود ثقافات متضاربة فيما بينهم (Schein, 1990. P:9).

لقد طور شاين (Schein) مجموعة محكمة من الإجراءات تضم أساليب علاجية تبحث في عادات الإنسان وسلوكياته بسبب عدم وجود أسلوب بسيط للكشف عن نماذج الافتراضات

الأساسية لدى المؤسسة، بالإضافة إلى استخدامه لمجموعة من التحريات والتحققات التي تجري بين الشخص المحقق ومختلف المخبرين الذين يتعايشون في المؤسسة لتجسيد ثقافتها وتشخيصها من خلال الكم الهائل من البيانات التي يتم جمعها للكشف عن تاريخ المؤسسة وعن الأحداث الهامة فيها وعن البنية المؤسسية والمعتقدات والمفاتيح التفسيرية للمصطلحات والرموز المستعملة في الخريطة التنظيمية لها، (Schein, 1990. P: 9).

المستوى الثاني : القيم والمعتقدات (Values and Beliefs)

تأتي القيم والمعتقدات في المستوى الثاني من حيث درجة الوضوح في ثقافة المؤسسة، وهي الثقافة التي يعتنقها الأفراد بوعيهم وإدراكهم الظاهر في سلوكهم، وتنساب مباشرة من المستوى الأعمق للإفتراضات الموجودة داخل المؤسسة لتأخذ موضع الثقافة المصرح بها والمعلنة من قبل المشاركين في المؤسسة، وتصبح ظاهرة في موضع التطبيق والممارسة، وتظهر أيضا في السياسات العامة للمؤسسة لتبدو وكأنها المرشد والموجه لهم عند وضع التشريعات الخاصة بالمؤسسة، ويتم التعبير عنها في الغالب بقيم تملي عليهم البرامج التي توضح كيفية انعكاسها في هذه التشريعات، وكذلك تظهر في الصياغات العامة لرسالة المؤسسة المعلنة والتي تعبر عن درجة الاهتمام بالأخلاقيات العامة والمبادئ الفكرية التي يتم التعبير عنها، مثل إعطاء الفرص المتساوية في التعيين والترقية وما إلى ذلك. وتتكون مجموعة القيم والمعتقدات من عدة عناصر مثل الانفتاح ، والتعاون، والإخلاص في العمل، والمودة والصداقة الحميمة، وروح الفريق، والتقاليد، وقواعد وأسس الثواب والمكافأة، والثقة المتبادلة، والجهود اللازمة للعمل، والمبررات والحجج التي يعتمدها الأفراد عند قيامهم بسلوك ما. ويمكن دراسة هذه السلوكيات من خلال اجراء المقابلات مع الأعضاء، ومن خلال استخدام الاستبانات التي تصف اتجاهات أعضاء المؤسسة(Schein,1990).

المستوى الثالث : المتبقيات والنتاجات الإنسانية (Artifacts and Creations)

وهو ما يُلاحظ على السطح، ويشمل قائمة كبيرة من المكونات والخصائص المرئية والمحسوسة والمسموعة، لتمثل الأشياء المادية كلها، والموجودة في المبنى من تقنيات ومكاتب وأثاث، ومن المكافآت الظاهرة، والتقدير، وطريقة تحدث الأفراد إلى بعضهم البعض، والأمور والمواضيع التي يتحدثون فيها، وطريقة لباسهم، حيث تعد هذه الأمور جميعها المفتاح الحيوي للقيم والمعتقدات الموجودة في المستوى الثاني ضمن مكونات الثقافة (Schein,1990) ومنها:

أ- المعايير والقواعد Norms:

وتمثل الرموز الظاهرة للسلوك عندما يُخضعون الافتراضات والقيم للممارسة والتطبيق، وعندما تأخذ هذه الممارسات صفة الثبات والديمومة تصبح بدرجة المعايير والقواعد السلوكية، مثل ممارسات دعم الرفاق، والتعامل بانضباط مع المشاكل الخاصة، والاستعداد لتقديم جهود إضافية...الخ (Schein,1990).

ب- اللغة Language:

إن اللغة المستخدمة من قبل الأفراد تعد مؤشرا قيميا للثقافة الموجودة، وتكشف عن مكانة هذه القيم المطبقة داخل العمل، مثل كيفية تحدث المديرين مع المرؤوسين وبالعكس، وأن استخدام الكلمات المحلية الدارجة داخل مجموعة ما تعد مؤشرا على وجود تحالفات ومجموعات غير رسمية داخل بيئة العمل (Schein,1990).

ج- الرموز Symbols:

وهي نمط آخر للاتصال المستخدم داخل المؤسسة وتخضع للقيم والافتراضات الموجودة فيها، ويكون مصدر هذه الرموز مختلفا حسب المركز الاجتماعي والموقع في السلم الهرمي للمؤسسة، وحسب الأهمية المعطاة لمواقع العمل الحساسة والمتبعة في السلم الهرمي كمبدأ تنظيمي شائع في المؤسسة. مثل الاهتمام بتأثيث بعض المكاتب والاعتناء بترتيبها وفق ارتباطها مع قمة الهرم لتعطي إشارة واضحة من هم الأشخاص الذين يثق بهم الرئيس في العمل ويعمل معهم دون إشراف ومراقبة مباشرة (Schein,1990).

د- التقاليد والطقوس Rites and Ceremonies:

وتحمل معاني هامة بالنسبة لمن يتبعها ويشارك بها، كإشارة للتعبير عن تحقيق رعاية خاصة من قبل المؤسسة، مثل حفلات تكريم المتقاعدين، أو حفلات الوداع لبعض الأفراد في المؤسسة (Schein,1990).

هـ- القصص والأساطير Myths and Stories:

وتستخدم كأسلوب اتصال للتعبير عن القيم والافتراضات المتجذرة لدى الأفراد، وتحمل في داخلها رسالة رئيسة يقصد إيصالها للأفراد الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة، وتكون الشخصية

الرئيسة في القصة عادة ترمز إلى شخصية البطل الموجودة في المؤسسة أو التي كانت موجودة في الماضي (Schein,1990).

و – المحرمات Taboos:

وهي إشارة إلى ما لا يجب القيام به، أو التحدث عنه، أو التعامل به، ولكنها قد تظهر بشكل رمزي ضمن القصص، مثل القصص حول الرؤساء، أو عن طريقة الاستغناء عن الخدمة، أو عن كيفية التعامل في بعض القضايا، كالترقية، أو حل بعض المشكلات الإدارية (Schein, 1990).

5 – مجالات تصنيف الافتراضات النظرية في دراسة نشوء الثقافة:

يرى داير (Dyer,1985) بأنه يمكن تصنيف الافتراضات الأساسية التي يعتمد عليها في تحليل دورة نشوء الثقافة لدى المؤسسة وفقا للمجالات التالية:

أ- طبيعة العلاقات The Nature of Relationship :-

أي هل يُفترض أن تكون العلاقة بشكل أساسي، فيما بين أفراد المؤسسة، ذات طبيعة خطية رأسية بتنظيم هرمي، أم علاقة تشاركية متوازية، بحيث يكون الفرد عضوا في فريق له اهتمامات جماعية، أم أن العلاقة ذات طبيعة فردية قائمة على استقلال الفرد في نهج فكره وعمله؟.

ب- الطبيعة الإنسانية Human Nature :

أي هل يُعتقد بأن الإنسان بطبعه الذاتي خيّر بالأساس أم شرير، أم ذو طبيعة محايدة؟

ج – طبيعة الحقيقة Nature of Truth :

هل القرارات الصحيحة التي تتخذ في المؤسسة وتحمل طابع الحقيقة، توضع من قبل أفراد خارج نطاق المؤسسة، أم أنها نتيجة جهد أفراد المؤسسة وتقصيهم للعمليات فيها؟.

د – البيئة The Environment:

هل يوجد اعتقاد أساسي، بأن الأفراد الموجودين في المؤسسة ويمكنهم السيطرة على البيئة المحيطة، أم أنهم يخضعون لسيطرة البيئة، أم يتوجب عليهم أن يعملوا على التناغم والتكيف مع البيئة (التنسيق بين فرد وآخر)؟.

هـ – الشمولية / الخصوصية Universalism / Particularism :

هل يجب تقييم أفراد المؤسسة جميعهم، بالقواعد والمقاييس نفسها، أم يجب إعطاء الأفضلية في المعاملة لأفراد معينين؟.

6 – الأطر النظرية المعتمدة في فهم الثقافة:

تشير الدراسات التي تناولت الثقافة، إلى اختلاف في الأطر النظرية، التي ارتكز عليها الباحثون المهتمون بفهم الثقافة ودراستها، حيث يرى سميركك Smircich (1985)، المشار إليه في العديد من الدراسات إلى وجود إطارين نظريين، الأول يرى أن الثقافة مفتاح التغيير، وأنها العمود المقوم لتحقيق النجاح في المؤسسة، ومن رواد هذا الاطار ديل وكينيدي Deal & Kennedy, 1982)، وبيترز ووترمان (Peters & Waterman , 1982). أما الاطار الثاني فيرى أن الثقافة تصور الحقيقة التي تكون عليها المؤسسة، ومن بين رواده هاندي (Handy, 1985)، وهوفستد (Hofstede, 1980)، وغيرهم.

1 – الإطار القائم على الثقافة بحد ذاتها:

تقوم تصورات رواد الاطار القائم على الثقافة بحد ذاتها كشيء موجود، باعتبار أن الثقافة مفتاح للتغيير، على افتراض أنها نظام أو خاصية تملكها المؤسسة، أو يحق لها أن تمتلكها ويمكن لها تشكيلها وتطويرها، لأجل تحسين مستوى الأداء فيها لتصبح بالتالي ثقافة مميزة عن ثقافة غيرها من المؤسسات، لتحافظ من خلالها على وضع متوازن مع البيئة المحيطة، ولتصبح ثقافتها جزءا لا يتجزأ ضمن الثقافة الوطنية الخاصة بالمجتمع الذي تعيش فيه. وما يميز هذه المجموعة بأنها ترى أن قوة الثقافة هي مفتاح الأداء الفعال للمؤسسة. وقد ظهر هذا الاتجاه في الأعمال الشهيرة الخاصة بكل من (Ouchi, 1981; Peters and Watermann, 1982; Deal and Kennedy, 1982).

أ – تصنيف ديل وكينيدي (Deal & Kennedy, 1982):

لقد عرف ديل وكينيدي (Deal & Kennedy, 1982) الثقافة كما أشير سابقا بأنها " الطريقة التي تحدث بها الأشياء المحيطة بنا"، ويرتكز الإطار النظري لهذه المنهجية علـــى أن النجـــاح يكمن في وجود ثقافة قوية، وهي الحالة التي تعني توفر ثقافة مشتركة في المؤسسة قائمة علـــى وجود أربعة مكونات رئيسة للثقافة هي : القيم المنتخبة (Values)، والأبطال والرموز المـــؤثرة (Organizational heros)، والعـــادات والتقاليـــد (Rites and rituuals)، وشـــبكة إدارة الثقافـــة (Cultural network).

– **القيم المنتخبة:** فهي التي تحدث تأثيرا على تفضيلات العاملين للمهارات التي تعطـــى الاهتمام الأكبر لتحقيق النوعية في الأداء. ويعتبرون أن من مسؤولية الإدارة تبني نظـــام مـــن القواعد غير الرسمية التي توضح كيفية سلوك الأفراد في معظم أعمالهم ضمن عملية تـــشكيلهم للثقافة في المؤسسة، وتكمن أهمية الثقافة في تحقيق فهم للوصول إلى الانضباط وإطاعة الأوامر من خلال تحقق القبول والاندماج والترابط بين أفراد المجموعة تجاه تحقيق الإنتاجية المرغوبة

– **الأبطال والرموز المؤثرة:** هم الأشخاص المؤثرون وأصـــحاب الرؤيـــة والقـــرارات الحاسمة، يلعبون دور نموذج القدوة، ويضعون معايير عالية للأداء والنجاح، ويمثلون الرمـــوز الموجهة لتحقيق استمرارية هذا النجاح.

– **العادات والتقاليد:** الأنشطة الإضافية ذات التأثير الإجتماعي، تستمد جذورها من القيم، ويتم التركيز عليها في الثقافات القوية.

– **شبكة إدارة الثقافة:** وهي شبكة اتصالات غير رسمية، تشبه شبكة ترويج الإشـــاعات، بقصد تحقيق السرعة في نشر وتمرير المعلومات، والتأكيد على القيم الخاصة بالتغيير المرغوب فيه (Deal & Kennedy, unknown; Rollinson, Edwards, Broadfield, , 1998)

ب – تصنيف بيترز و وترمان (Tom Peters & Robert Waterman , 1982):

يرى بيترز ووترمان (Peters and Watermann, 1982) أن جميع الشركات الناجحة لديها ثقافات متشابهة الخصائص، وأن هذه الخصائص أو الصفات التي تتصف بها الشركات الناجحة هي: التحيز للعمل، والتقرب من العميل، والاستقلال والالتزام، ومعاملة الأفراد باحترام لتحقيق انتاجية أعلى، والمشاركة في عملية القيادة، والالتزام بمبادىء العمـــل، وتبـــسيط المـــستويات

الإدارية، وضبط محكم للقيم في التنظيم، متزامن مع ليونة في القواعد والقــوانين (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998).

وقد عمل بيترو ووترمان (Peters and Watermann) كمستشارين في مؤسسة مــاكينزي McKinsey عام 1980، وقاما بتطوير نموذج لتشخيص الفاعلية المؤسسية، ســمي فيمــا بعــد بنموذج ماكنزي. ويعتبر هذا النموذج من أكثر الأطر المرجعية المؤثرة فــي عمليــة التحليــل المؤسسي للثقافة التي ظهرت في عقد الثمانينات ضمن مجموعة رواد هذا الاطــار. يــتلخص النموذج المذكور في سبعة عناصر، صنفها إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تمثل العناصــر الصلبة؛ وهي الاستراتيجية Strategy ، وهي الأفعال المتبعة لتنفيذ الخطــط اللازمــة لتحقيــق أهداف المؤسسة وحمايتها من مسببات المخاطر عبر الزمن، والأسس التنظيمية Structure التي يعمل بها المتخصصون ومعاونيهم بشكل رئيس في المؤسسة وفق حجمها واستراتيجية التنــوع فيها. والنظم System وهي الإجراءات الرسمية وغير الرسمية الداعمة للإستراتيجية والأســس التنظيمية في المؤسسة، وتظهر ضمن التقارير الإجرائية والنماذج والعمليات الدورية.

أما المجموعة الثانية، فهي العناصر المرنة، وهي غير مرئية أو يمكن رؤيتها بــصعوبة، تؤثر على العناصر الصلبة، دائمة التغير والتجدد بحيث يصعب وصفها، بينما تكــون محــددة ومعرفة بدرجة عالية بين الأفراد الأعضاء في المؤسسة وخاصة القدامى منهم، وتشمل كل من؛ المهارات Skills، وخاصة المهارات التنافسية للتميز في الأداء. والنمط الثقــافي Style ويــشمل عنصرين، الأول، مجموعة القيم والمعتقدات والقواعد التي تصف حياة المؤسسة، والثاني، الحالة التي تكون عليها أفعال المديرين وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف المؤسسية. ثم عنصر الأفــراد أو الموارد البشرية staff ، والعمليات الاجتماعية المستخدمة لتطويرهم. وأخيرا عنصر الأهــداف الرئيسة للمؤسسة أو القيم المشتركة Super ordinate goals وتعبر عن الأهداف الأساسية في قمة الهرم الإداري، التي تعطي المعاني الدالة والكافية، أو المفاهيم التوجيهية المرشدة التي يــصطبغ بها الأفراد داخل المؤسسة. ويمثل هذا النموذج الأساس لنموذج تشخيص الفاعلية المؤسسية. كما أنهم يرون أن عناصر القيم المشتركة التي يتطبع بها الأفراد تعد مرشدة لهــم وتــشكل أســاس عضويتهم والرابط الحقيقي لهــم مــع الأهــداف المؤســسية (Deal & Kennedy, 2003; Unknown, 2003).

2 – الإطار القائم على أن الثقافة تصور حقيقة المؤسسة:

يرتكز منحى المجموعة الثانية في دراسة الثقافة على تصور الثقافة بأنها تُعبر عن حقيقة المؤسسة، وأنها قابلة للقياس والمعالجة والتنظيم وفقا للمعاني المتضمنة في عمليــات التفاعــل

ورموزه في هذه المؤسسة، ويتم إعادة بنائها ونقلها للآخرين. فتؤخذ الثقافة كتعبير مجازي متجذر في عمليات المؤسسة، لأجل تحديد وتجسيد القيم الخاصة بها ولفهم وإدراك المجالات التاريخية – الاجتماعية للمؤسسة من خلال المخرجات الخاصة بها. ويتركز اهتمام هذه المجموعة على ثقافة الأفراد الأعضاء التي يحملونها، من خلال تفهم الخبرات المتحققة لديهم، وتفهم كيفية تأثيرها على سلوكهم. ومن بين هذه الدراسات تعرض الباحثة ما يلي:

أ – تصنيف هاندي (Handy, 1985):

تشير الدراسات أن هاندي (Handy, 1985) قد استند في تطوير نموذجه الرباعي على نموذج هاريسون (Harrison, 1972)، حيث ركز فيه على النظم المعيارية للوصول إلى وصف الثقافة الأكثر ملاءمة وفقا للطريقة الاحتمالية، معارضا صيغة الثقافة الأفضل التي وصفها بيترز ورفاقه في البحث عن التميز. وقد أطلق على هذه الثقافات الأربعه إسم الأيديولوجيات. حيث رأى هاندي (Handy, 1985) أهمية وضرورة تطوير أنماط ثقافية تنسجم مع مختلف النماذج المؤسسية، التي تتباين فيها الأوضاع التكنولوجية – الاقتصادية– الاجتماعية، بحيث تصبح الأنماط الثقافية مجموعة من الأنماط المحتملة، ويشير باركر (Parker, 2000) أن الأنماط الأربع التي وصفها هاندي هي : ثقافة السلطة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد.

ثقافة السلطة: وتركز على السلطة الكامنة بأيدي عدد قليل من الأفراد، كما تركز على قوة الشخصية المؤثرة، وتتصف برقابة تنطلق كشبكة من المركز، وبوجود قليل من القوانين ومن البيروقراطية، وهذه الثقافة تلائم المشاريع الفردية الصغيرة.

ثقافة الدور: الأدوار محددة بشكل محكم وفق تخصص دقيق للأفراد، ويتمتع صاحبها بسلطة واضحة محددة، ويستمد سلطته من مركزه ومن خبرته في استخدام هذه السلطة، وتناسب هذه الثقافة الشركات الكبيرة التي لديها مقاييس ضبط كامل لأوضاع المؤسسة.

ثقافة المهمة: يتم تشكيل فريق عمل للقيام بحل مشكلة محددة، يستمد أصحاب هذه الثقافة سلطتهم كونهم أعضاء في فريق ذي خبرة طويلة ومطلوبة.

ثقافة الفرد: وتكون موجودة لدى جميع الأشخاص الذين يعتقدون أنهم أشخاص بارزون ومؤثرون في المؤسسة، وغالبا ما يجلبون معهم جماعاتهم التي تؤيد عملهم في المؤسسة، وتستمر هذه المجموعة في عملها طالما بقيت عقليتهم متفتحة لخدمة أهداف المؤسسة.

ب – تصنيف هوفستد Hofstede

مع ظهور المؤسسات متعددة الجنسيات ظهر الاهتمام بدراسات الثقافات ضمن تصور بديهي بتباينها بين المجتمعات، وبأن الأفراد الأعضاء في المؤسسة يجلبون معهم ثقافاتهم المجتمعية التي ينحدرون منها، ويعد تصنيف هوفستد، العالم الألماني، التصنيف الأكثر شهرة، لوضعه مقارنات رتبية، لثقافات مؤسسات عالمية. حيث أشار هوفستد إلى وجود ثقافة وطنية ومجموعات ثقافية اقليمية تؤثر على السلوك المؤسسي. وقد قام بسلسلة من الدراسات ابتداء من عام 1980، والتي تعد البذرة الأساسية لدراسة تعدد الثقافات، وقد نتج عنها عدة وصوفات للثقافة تختلف باختلاف إطار التحليل الذي اعتمده في كل منها. ونستعرض فيما يلي دراسته هذه.

– دراسة هوفستد (Hofstede, 1980):

اهتمت هذه الدراسة بإدراك العاملين بمختلف مستوياتهم للممارسات المؤسسية باعتبار أنها تعكس الثقافات المؤسسية بشكل ملموس، وبأن القيم ذات ارتباط أكبر بالثقافة الوطنية. وقد ارتكزت دراسته هذه على استخدام استبيانين مسحيين طبقا على العاملين في شركة (I.B.M) متعددة الجنسيات، تعمل في أكثر من (100) منطقة في العالم، جمع بياناته من (40) منطقة. وقد اقتصرت عينته فقط على العاملين في هيئتي المبيعات والخدمات، والبالغ عددهم (116000) فردا، وجميعهم من قوميات وجنسيات المناطق الموجودة فيها هذه الفروع. وقد صمم الدراسة على افتراض ضبط باقي المتغيرات المحتملة التأثير من حيث استخدام التكنولوجيا نفسها بين الأفراد، والقيام بالمهام ذاتها وغيرها من الاجراءات، إضافة إلى التقارب في التركيبة العمرية ونوع الجنس(Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998, p. 560) .

ويشير الأدب السابق بأن هوفستد (1980) Hofstede قد تمكن من خلال دراسته هذه، والتي ارتكز في تحليل بياناته على أساس المنطقة، من وصف أربعة أبعاد أساسية تعزى للفروق في ثقافات المناطق التي تنتشر فيها شركة IBM العالمية، (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998; Bajdo & Dickson, 2001; Banfe, Govekar, Miceli & Woods, 2001; .

والأبعاد الأربع هي:

1- بُعد السلطة: The power-distance dimension

ويشير إلى قياس درجة تقبل الأفراد داخل المؤسسة للتوزيع غير المتساوي للسلطة، ولتباين درجة تأثير المكانة الخاصة بالرؤساء كما يتصورها الأفراد الأقل، وللتباين في درجة الحصول على المكتسبات الوظيفية كالعلاوات وغيرها. وزيادة هذا المدى يحفز الثقافة الموجودة لدى الرؤساء لممارسة سلطتهم، وبالتالي تحفز المرؤوسين لتقبل هذه الشرعية لسلوك الرؤساء، واعتبارهم لها أنها سلطة طبيعية، وأنهم يقومون بالأعمال وفق ما يراه الرؤساء ويأمرون به. أي مدى اعتراف وتقبل المرؤوسين بوجود ثقافة السلطة لدى المجموعة المسيطرة في المؤسسة، وتشير أيضا إلى الدرجة التي يتوقعها الأفراد اعتمادا على الفروق في مستويات السلطة، حيث تعني القيم المرتفعة لثقافة بُعد السلطة قبولا لدى المرؤوسين للتفاوت في السلطة المستخدمة، كما تمثل أيضا توقعات الأفراد لاستخدام الرئيس نفوذه في ممارسة سلطته أكثر من الآخرين، بينما تعني القيم المنخفضة لثقافة بعد السلطة أن الرئيس والمرؤوسين يعاملون بعضهم البعض بعدالة ومساواة أكثر، ويكون عندها الميل قويا للمحاولة من تقليل عدم المساواة الاجتماعية، أي أن القيم المتدنية تعكس التصور بأن جميع الأفراد يجب أن يكون لديهم حقوقا متساوية، (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998; Bajdo & Dickson, 2001; Banfe, Govekar, Miceli & Woods, 2001).

2- بُعد تجنب مخاطر الغموض: The uncertainty – avoidance

ويعكس مدى تقبل المجتمع لتحمل مخاطر الغموض. فالثقافة التي تتصف بقيم قوية لتجنب مخاطر الغموض يميل الأفراد فيها إلى الشعور بالتهديد، وعدم الارتياح، والقلق والتوتر من المواقف الغامضة. لذلك فإنهم يفضلون المواقف التي تضع قواعد سلوكية أكثر ثباتا ووضوحا. وعلى العكس، فإذا كانت قيم تجنب المخاطر متدنية، فإن الأفراد يكونون أكثر استعدادا لتقبل الغموض الذي يحيط بحياتهم، وتكون القواعد السلوكية قابلة لأن يتم التخلي عنها من قبل الرؤساء لأجل تحقيق مكاسب أعلى وبالتالي تخفيض المخاطر بالنسبة لهم (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998. p. 369; Bajdo & Dickson, 2001). ويرى هوفستد هذا البعد وكأنه حالة جزئية من ثقافة الاستقلالية، حيث وصفه بوجود تسامح وتساهل مع المخاطر والغموض الموجود لدى الرؤساء وبالتالي يدركون الحاجة إلى ضرورة التغلب على المخاطر والغموض، (Banfe, Govekar, Miceli & Woods, 2001).

3- بُعد الفردية (الذاتية) مقابل الجماعية: individualism vs. collectivism

ويشير إلى درجة التركيز على ذات الفرد أكثر من الجماعة. ففي الثقافة الفردية تكون الهوية فردية بطبيعتها، ويكون الأداء الفردي موجها نحو أهداف الفرد، ويُعطي للفرد تقدير أعلى بذاته. وبالتالي يكون ولاء الفرد نحو ذاته وخدمة أهدافه الخاصة، ويظهر الاهتمام بخصوصية التفكير وخصوصية الحياة التي تُعطى تقديرا واحتراما للفرد بدرجة عالية. وعلى العكس، في الثقافات المهتمة بالجماعة، فإنها تتصف بتمسكها الشديد بالأطر الاجتماعية، وبأهداف الجماعة، والاهتمام بترجيح عضوية الفرد للجماعة والحفاظ على عضويتهم ضمن المجموعة (النقابة، أو التحالفات الجماعية) أو للمؤسسة، ويكون الرؤساء أكثر قدرة على الاستفادة من مزايا هذا الإتجاه، بالحفاظ على روابطهم الجماعية في العمل مع الأفراد المشابهين لهم. (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998; Banfe, Govekar, Miceli & Woods, 2001; Bajdo & Dickson, 2001).

4- بُعد الاهتمام بالأفراد مقابل الأداء والمهام، أو بعد الذكورية مقابل الأنثوية:

The Achievement (masculinity) dimension

يشير هذا البعد إلى الاهتمام بالبعد الانساني، وإقامة العلاقات بدرجة نسبية، مقابل الاهتمام بالمهمة والأداء في العمل. ويعني بالاهتمام بالأداء الدرجة التي يكون فيها الأفراد مثابرين على تحسين آدائهم، والمدى المعتمد لمنح المكافآت المرتبطة بالأداء أكثر من بقية العوامل الأخرى كالمكانة والروابط الاجتماعية أو السياسية. أما الاهتمام بالإنسان فيشير إلى الدرجة التي يشعر فيها الفرد داخل المؤسسة بأنه يُعامل بطريقة محترمة ويتبادل هذا الاحترام مع غيره من الأفراد.

وقد أشار هوفستد إلى إمكانية استخدام هذا البعد ليتقفى التأثيرات الذكورية مقابل الأنثوية داخل ثقافة المؤسسة أو بُعد الذكورية مقابل الأنثوية، ليشير به إلى "سيطرة دور الجنس المنمط بوجود أكثرية سائدة في كل من المجتمعات التقليدية، أو الحديثة"، بمعنى المدى الذي يمكن أن يوصف الوضع فيه بأنه ذكوري، ويهتم بما هو ذكوري. وبمعنى آخر، المدى الذي توصف به الثقافة ذات الاهتمام الذكوري بما يعبر عن اهتمامات الذكور بتنميط العمل حسب خصائصهم ومصالحهم، ووفق القيم الموضوعة القائمة على القيم التقليدية لتنميط الأدوار الخاصة بكل من الذكر والأنثى. فالقيم الذكورية تؤكد التنافسية في الأداء، الذي يعني لهم الطموح لامتلاك المال والسلطة، وتكديس للثروة والممتلكات المادية، وتأكيد الذات. بينما الثقافة الأنثوية، تتصف بأقصى درجة من الاهتمام بالبعد الإنساني لتحقيق النوعية في الحياة، الذي يحول الثقافة من الإهتمام

بالملكية، وحب الذات، إلى ما هو أكثر أهمية وأكبر قيمة، بأن يضعهم في مواقف لتقديم الخدمات والرعاية للآخرين (في علاقتهن بالمدير/ الرئيس) وأنهن تعاونيات ولطيفات في التعامل مع الآخرين، (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998. p. 369; Banfe, Govekar, Miceli & Woods, 2001; Bajdo & Dickson, 2001).

كما أن القيم التي تظهر على هذا البعد تفسر درجة القبول والموافقة على تولي النساء أدوارا غير تقليدية حسبما تقتضيه ظروف العمل، وإلى درجة الاعتقاد بمدى فعالية المؤسسة في حال وجود نساء أكثر في مراكز السلطة، وبمدى الاعتقاد بالمساواة في فرص الترقية بين الرجال والنساء، والمشاركة في برامج التدريب وفي أنشطة التطوير والتأهيل المهني، أي كلما كانت أنماط العمل، منمطة بالطابع والمصالح الذكورية، المؤكدة على الذات، وعلى التنافسية في الأداء، وعلى حب المال والسلطة، كلما كانت تميل بدرجة أعلى إلى النمط الذكوري، وإلى ترسيخ الثقافة المؤسسية الرافضة للإهتمام بالبعد الإنساني، والوصول إلى رفاهية الحياة ونوعيتها، وتقبل التنوع.

كما تمكن هوفستد في دراسته (Hofstede, 1980) من أن يكشف عن وجود فروق قوية في قيم الاتجاهات نحو العمل في ثقافات الأربعين منطقة التي درسها، والتي بدورها تكشف عن توفر نماذج ذهنية ضمنية لما يعرف بالطريقة الأنسب للسلوك. وقد رتب الدول التي درس ثقافتها ضمن ثمانية مجموعات ثقافية حسب تركيزها على الأبعاد الثقافية الأربع التي اعتمدها للتمييز بين ثقافات هذه المناطق، شملت كل مجموعة على عدد من المناطق التي يوجد بينها تشابه ثقافي شديد، وبالوقت نفسه تختلف عن ثقافة المجموعات الأخرى. كما أنه اعتمد في إعطاء القيم لمختلف الأبعاد على أساس متوسط استجابات المنطقة الواحدة، بسبب وجود تباينات ثقافية داخل الثقافة الوطنية الواحدة، والتي نادرا ما تكون ثقافة متجانسة بشكل كامل (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998; Bajdo & Dickson, 2001).

وقد اُعتمد نموذج هوفستد لاحقا في دراسات عديدة لكونه أداة وصفية للثقافات، لا مفسرا لها أو لأسباب اختلافها، من خلال توثيقه للفروق في الاتجاهات والقيم التي قد تكون ناشئة عن أسس ثقافية مجتمعية (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998, p. 562). وقام هوفستد بسلسلة من الدراسات لاحقا، اعتمد في تحليلها على أسس عديدة تراوحت ما بين التحليل القائم على أساس المنطقة بين الدول المختلفة، والتحليل القائم على أساس الوحدة التنظيمية في المؤسسة الواحدة، والتحليل القائم على أساس الأفراد، وقد ظهرت لديه تصنيفات عديدة للأنماط الثقافية في كل تحليل، سيتم الرجوع إلى بعضها في جزء الدراسات السابقة الخاصة بهذا الفصل.

7 – الأسس النظرية المعتمدة في تصنيف الثقافة المؤسسية:

يشير هوي ومسكل (Hoy & Miskel, 1987)، إلى أن الباحثين قد استندوا في تصنيفهم للثقافة، في أعمالهم المشار إليها أعلاه، على نظريات المعرفة المؤسسية، وفق أحد أسلوبين؛ الأول، أسلوب التصنيف وفق طبيعة عمليات التحول والتفاعل، القائم على الاهتمام بكل من: بُعد توزيع السلطة في المؤسسة، وبعد الاهتمام بالنظام الداخلي في المؤسسة، مقابل الاهتمام بالنظم الخارجية، والتنافسية مع الآخرين. أما الأسلوب الثاني؛ فاعتمد في تصنيفه للثقافة، على الاهتمام بالمصادر البشرية، ضمن الاهتمام ببعدي الأفراد وأداء العمل.

الأول – أسلوب تصنيف الثقافة وفق طبيعة عمليات التحول والتفاعل:

يعتمد وصف الثقافة وفق هذا الأسلوب ضمن الاهتمام بكل من بعد الاهتمام بتوزيع القوة والسلطة، وبعد الاهتمام بالنظام الداخلي في المؤسسة، مقابل الاهتمام بالنظام الخارجي والتنافسية مع الآخرين. وذلك من خلال الارتكاز على طبيعة التفاعل المتوقعة، في تحليل لمجموعة من المتغيرات تتمثل بالغرض المؤسسي، ومعيار الأداء، وموقع السلطة، والمرتكزات الشرعية للسلطة/ للقوة، ومجالات القرارات المتخذة، والنمط القيادي، والإذعان (المطواعية/المرونة)، والتقييم، والدافعية. ويفسر التباين في ثقافات المؤسسات بمدى تركيزها على بعد أكثر من الآخر، ويتم فهم التصور الرئيس للثقافة من خلال فهم المعتقدات عن الطبيعة الملائمة لعمليات التفاعل داخل المؤسسة، فمن خلال تفاعل الافراد فيما بينهم داخل المؤسسة يتبادلون المعتقدات المقبولة لديهم التي تعكسها مشاعرهم، وتكون هذه التفاعلات أو التحولات محكومة بقواعد تجعلها جزءا لا يتجزأ من ذات الفهم الضمني للقيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة. كما أن بعض المعتقدات الضمنية الخاصة بالاوضاع المرغوبة تنعكس بصورتها النهائية في انواع الأنماط الثقافية كلها حسب مستوى التفاعل.

وباتباع هذا الأسلوب في تحليل الثقافة يتم الحصول على أربعة أنماط ثقافية هي :

1 – الثقافة العقلانية : Rational culture

يتميز هذا النمط بالتركيز على توزيع السلطة/القوة، والنشاطات المتكاملة المشتركة، وبالتنافسية مع المؤسسات الأخرى، وتكون الفاعلية والإنتاجية والكفاءة هي القيم الرئيسة لديها، وكذلك تكون الوسائل التي تدفع بالمؤسسة نحو تعظيم مستوى الإنتاجية لديها هي الأهداف البارزة، ويتم تقدير الأفراد وفق مستوى العائد الذي يتحقق.

2 – الثقافة التطويرية/ الأيديولوجيات Developmental Culture

يتصف هذا النمط بالتركيز على الاهتمام بالتنافس الخارجي وعلى تحقيق النمو وعدم التركيز على القوة / السلطة (Power)، وتكون أغراضها واسعة وعامة وقيادتها تأثيرية (كاريزماتية) تُحدث تعلقا لدى الأفراد بالمؤسسة وبالقيم التي تسودها. أما الوسائل المتبعة لديها للتنافس فهي التبصر والإبداعية والتجديد لأغراض تحقيق الدعم الخارجي ولأجل دعم مصادر تمويلها بحثا عن التوسع والتحول.

3 – الثقافة الرضائية / الاتفاقية Consensual Culture

تتصف المؤسسة حسب هذه الثقافة بأنها تتمركز نحو توزيع القوة / السلطة Power والمحافظة على النظام الداخلي، وتتميز بالأنشطة الهادفة إلى تحقيق التطور والتغيير، وتركز على الحوار والمشاركة وتحقيق الاتفاق الجماعي والقبول Consensus، وبالتالي تقوم على تحقيق تعاقدات وتبادلات اتفاقية مع العاملين تتصف بالنمط الودي التشاركي، الذي ينشأ ويتربى بروح الفريق، والاتصاف بالأخلاقيات الحميدة، والثقة، ويتشكل هذا النمط من الثقافة لدى المؤسسات التي تطبق نظرية Z (Theory Z Culture).

4 – الثقافة الهرمية Hierarchical Culture

هذا النمط للثقافة المؤسسية يتصف بأنه يتمركز نحو بعدي الاهتمام بتوزيع السلطة / Power والنشاطات الموحدة المجمعة المتكاملة كليا، وبعد الاهتمام بالحفاظ على النظام الداخلي. ويكون سلوك الأفراد فيها موجها بالتعليمات الرسمية ومقيدا بتنفيذ القوانين وتطبيقها، كما تتصف بالاستقرار والثبات والانضباط والقدرة على التنبؤ والتنسيق وتحمل المسؤولية وجميع هذه الصفات تعد خصائص قيمية تملكها المؤسسة. ويعتمد نظام ادارة المعلومات لديها على القياس الدقيق والتوثيق والمساءلة. وهذه الصفات تلزم المؤسسة ببذل جهود عالية لتحقيق التوحد والاندماج والتوازن. ويتوحد هذا النمط الثقافي بالنمط البيروقراطي .

الثاني – أسلوب تصنيف الثقافة وفق الاهتمام بالمصادر البشرية:

يرى هوي ومسكل(Hoy & Meskil, 1987) أن هذا الأسلوب يُعتمد في تصنيف الثقافات لمختلف المؤسسات من خلال التركيز على الاهتمام بالمصادر البشرية ضمن بعدين، هما بعد الاهتمام بالافراد وبعد الاهتمام بالاداء حسب تقسيم سيثا وجلينو(Setha, N. & Glinow, M.). ويعكس بعد الاهتمام بالافراد مدى اهتمام المؤسسة بالأفراد وتعلقها بوجودهم وكرامتهم باعتبار

أنهم الأساس لرفع مستوى الأداء. أما بعد الاهتمام بالاداء فيعكس تصورات وتوقعات المؤسسة لمدى قدرة الأفراد في المؤسسة على ادائهم لعملهم و المهام المطلوبة منهم على احسن وجه .(Hoy & Miskel, 1987. p: 254-259)

إن استخدام هذا الأسلوب في تحليل الثقافة يفرز اربعة انماط ثقافية رئيسية متشابكة هي: ثقافة الرعاية، والثقافة المتراخية، والثقافة المنضبطة، والثقافة المتكاملة. (Sethia,N. & Glinow,M.) الوارد في (Hoy & Meskil, 1987. p: 258)

1 - ثقافة الرعاية: Caring Culture

تعرض هذه الثقافة اهتماما عاليا بتقديم أفضل رعاية للأفراد الموجودين دون أن تفرض عليهم مواصفات عالية من الأداء، هذا النوع من الثقافة يعبر عن فلسفة المؤسسة في تعامل القيادات الرمزية أو المؤسسين تعاملا وديا مع الجماعات. مفترضة أن المؤسسة تنجز عملها بسلاسة تلقائية طالما أن البيئة التنافسية غير مهددة، بسبب مرونة العاملين وطاعتهم، وتعاملهم المرن مع القادة الذين يسعون لأجل العدالة والمساواة والإخلاص نحو هؤلاء الأفراد .

2 - ثقافة اللامبالاة: Apathetic Culture

تعرض هذه الثقافة الوضع المتراخي في الاهتمام بكل من الأفراد ومستوى أدائهم، فالثقافة حسب هذا النوع تعاني من المشاكل إلا أنها محمية بمجموعة من الظروف غير العادية. فالوضع العام في المؤسسة تسوده النزاعات والانشقاقات و اختراق للجو الديمقراطي (الشك في طيبة النوايا البشرية) ويرتبط وصف ثقافة اللامبالاة في الغالب بوجود المكائد والنزاعات والخلافات والممارسات العنيفة.

3 - الثقافة المنضبطة : Exacting Culture

تعكس هذه الثقافة اهتماما بالأداء أعلى من الاهتمام بالعاملين، فتركز على قيم المخاطرة والإبداع والتجديد والتنافس وتعتبرها قيما أساسية في المؤسسة، وتؤكد على أن المكافآت أساس النجاح والتنافس والموجه الفعال للأفراد، فيكون الأداء محسوبا ومرتبطا مباشرة بالمكافآت، وأن الفشل في الأداء يؤدي إلى التعرض للمساءلة والمحاسبة في حال تمادي الأفراد.

4 – الثقافة المتكاملة: The Integrative Culture

تعكس هذه الثقافة اهتماما عاليا بالدرجة نفسها بكل من الأفراد و بمستوى الأداء، بحيث لا يكون الاهتمام بالأفراد بطريقة أبوية في تركيزها على إنجاز العمل، بل يرافقه اهتماما صـــادقا ملتزما بكرامة ومنزلة الفرد. ولكن تفترض بان يكون الأفراد قادرين على تقديم مشاركة كافيـــة مميزة للمؤسسة كما يتوقع منهم أن يقوموا بذلك، ضمن اعتبار منح الحرية لهم ليتمكنوا مـــن أن يقدموا المهارات والإبداعات الكامنة لديهم كلها ".

القسم الثاني:

تقدم المرأة الوظيفي في المراكز القيادية العليا:

لقد تناول القسم الأول من الجزء الأول من هذا الفصل، عرضا للأدب النظري للثقافة المؤسسية، مفهومها، وتعريفها، وخصائصها، ومكوناتها، ومجالات تصنيف الافتراضات التي تقوم عليها حركة دراسة الثقافة، والأطر النظرية في الدراسات المتعلقة بالثقافة المؤسسية، والأسس النظرية المعتمدة في تصنيفها.

ويعرض هذا القسم، موضوع تقدم المرأة في المراكز القيادية العليا، والجهود المبذولة في مجال حقوق المرأة، على المستوى الدولي والعربي والمحلي الأردني. ثم يتناول واقع المرأة الأردنية في العمل وفي تولي المراكز القيادية العليا، من خلال تحليل بعض المؤشرات ذات العلاقة. ومن ثم سيتم تركيز الاهتمام على دراسة بيئة العمل في وزارة التربية والتعليم في الأردن، والتي تعنى بها الدراسة الحالية، من حيث تحليل التشريعات القانونية التي تنظم بيئة العمل في الوزارة، ومن حيث السياسات والأهداف وفلسفة التربية والتعليم واستراتيجيتها، التي تعكس ثقافة العمل في وزارة التربية والتعليم. كما يتناول هذا الجزء دراسة واقع المرأة العاملة في وزارة التربية والتعليم من حيث المعطيات أو البيانات الإحصائية الخاصة بتحصيلها العلمي ونسب مشاركتها في العمل، والمراكز الوظيفية التي تشغلها المرأة في وزارة التربية والتعليم.

ولو عدنا إلى التاريخ القديم عامة ودراسة خاصة، لوقفنا على نماذج نسوية قيادية عديدة، بدايتها الملكة بلقيس في سبأ التي وردت قصتها في القرآن الكريم، فقد أخذت الحكم بعد والدها الذي بنى سد مأرب، وحين جاءها رسول الملك سليمان طالبا منها أن يسجدوا لله عز وجلّ، فأخبرت قومها بنبأ كتاب سليمان، وسألتهم رأيهم "بسم الله الرحمن الرحيم* قالت يا أيها الملؤُا أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمراً حتى تشهدون* قالوا نحن أولوا قوة وأولوا بأس شديد والأمر إليك فانظري ماذا تأمرين*" (سورة النمل، الآيات 32، 33). فأرسلت لسليمان الهدايا الثمينة لتكشف عن نيته، فيما إذا كان يريد الحرب أم أنه نبي من عند الله، ولما تيقن لها ذلك، بعد أن حملها الجان وعرشها حيث سليمان، ودخلت صرح سليمان " قالت رب إني ظلمت نفسي وأسلمت مع سليمان لله رب العالمين* (سورة النمل، الآية 44).

نستدل من السرد القرآني الكريم، الشورى والتبصر الذي اتسمت به الملكة بلقيس في خوض المخاطر، والتواصل، واستشراف المستقبل، وإلى ما هو أعمق من تلك الصور.

أما النموذج الثاني فهو زنوبيا ملكة تدمر، التي كان لديها مجلس شورى للحرب، والتي استطاعت بحنكتها القيادية أن تحكم بلاد الشام. والثالث شجرة الدر زوجة عزالدين أيبك، التي استطاعت بقوتها وعقلها وحكمتها أن تخفي موت زوجها لمدة شهر لتضمن النصر على الصليبيين. و"تكيلة" ملكة البتراء، التي رفضت الاستسلام للروم بالرغم من قتلهم ابنها عند أسوار المدينة وعلى مرأى من عينيها. وزبيدة زوجة هارون الرشيد التي حفرت سلسلة من آبار المياه من بغداد وحتى مكة المكرمة لتضمن سقاية حجيج بيت الله في كل عام والتي سميت بآبار زبيدة!. ونكتفي بهذه النماذج لنتوقف عند قول المستكفي ملك الأندلس الذي كان يقول إن عرشي يقوم على ثلاثة ركائز: مالي، وجندي، وولادة ابنتي، لما عُرف عنها من حكمة سديدة في إدارتها لمجالس الشعر والأدب.

مما سبق يتبين بصيرة القيادة النسائية ونمط قيادة المشاركة في القرار، وما يعرف بمصطلحات العصر الحديث بالديمقراطية في الحكم، والإيثار في السلطة، والرعاية، والحكمة وسداد الرأي، والبعد عن الانفعال وسرعة الغضب. وإيلاء المصلحة العامة على الخاصة، وكثير من العبر التي يمكن استخلاصها من هذه النماذج الرمزية الخالدة.

لقد شاركت المرأة منذ القدم، بالعديد من الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وبما أن أفراد العنصر البشري من الذكور والإناث، هم الذين يشكلون الثقافة السائدة داخل المجتمع، أيا كان صغيرا أو كبيرا، فقد بدأ الاهتمام بدراسة الفروق الموجودة بين الجنسين، ضمن دراسات السلوك الإنساني، من حيث اللغة والرموز المستخدمة والاتصال، ومن حيث طريقة تشكيل المعرفة والإدراك، للقواعد المنظمة لهذه التجمعات، سواء كانت هذه القواعد منظورة أو غير منظورة، رسمية أو غير رسمية، فالقواعد الرسمية تتجه عادة، كما تشير إلى ذلك جين ميلز (Mills, J. 2002) نحو الاحتياجات والمتطلبات، وتتشارك مع الأنشطة المؤسسية لترافق التشريعات الموجودة، وتكون موجهة ومرشدة للأفراد نحو السلوك المرغوب، داخل التنظيم لتخدم أهدافه. بينما القواعد غير الرسمية، أو قواعد المجموعات فهي تنشأ وتتطور من خلال التفاعلات الاجتماعية، تبعا لأيديولوجيات الفئة المسيطرة. وإذا التقت القواعد غير الرسمية مع القواعد الرسمية، نتيجة لسيطرة جماعات أصحاب القواعد غير الرسمية، على التنظيم تصبح القواعد غير الرسمية، رسمية وسائدة. وترى (Mills, J. 2002)، أنه عندما يعي الأفراد القواعد الرسمية ويدركون منطقيتها، فإنها تأخذ شكل القوانين، وانطلاقا من هذا الوعي المتشكل تجاه هذه القوانين، يتم إعادة ترتيب الحاجات المؤسسية، وفقا لوضوحها ومنطقيتها مع الأحداث، التي يتفاعل معها الأفراد بطرق مختلفة تبعا لاختلافهم. لتمثل الأساس لبناء الهوية الذاتية للفرد،

اعتمادا على درجة فاعليته في الأنشطة المؤسسية المختلفة، وانطلاقا من فاعليته في اتساق أولوياته ورغباته، ضمن أولويات وأهداف التنظيم (Mills, J. 2002).

ضمن هذا السياق، يتم تشكيل الهوية الذاتية للفرد، وبالتالي فقد رُسمت الصورة التقليدية للرجل، بالتأكيد على القوة والصلابة وغيره، كما رُسمت الصورة التقليدية المتعارف عليها عن النساء، بالتأكيد على الخصائص الجسمية والبيولوجية الفطرية.

ومع تزايد الوعي وإدراك خطر التحيز ضد المرأة، ومع تنامي الاحتياجات والمتطلبات لدى المجتمعات، لجهود الجميع من الجنسين، نشأت الحاجة إلى نشوء مجموعة قواعد ثقافية جديدة، لوضع قوانين وتشريعات، تعمل على ضرورة دمج العناصر البشرية وتفعيلها كافة، في عملية التنمية المستدامة، وعدم الاستمرار في تعطيل أكثر من نصفها.

إن حقوق المرأة تنبع من حقوق الإنسان، التي نصت عليها التشريعات السماوية والوضعية، والتي تُملي على ضمير المجتمع الدولي ومواثيقه واتفاقياته، اعتبارها شريكا فاعلا مساويا للرجل، لما تقوم به من دور كبير في التنمية، والفائدة التي تعود بها على المجتمعات. ومع تطور وعي البشرية جمعاء، لحقوق المرأة المتعددة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، أصبحت قضية حقوق المرأة تتخطى الحدود الجغرافية لأية دولة، من خلال تواصلها مع القواعد الدولية، والتي أكدت المفاهيم الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان والديمقراطية والعولمة، كما وُضعت المواثيق الدولية الملزمة للدول الأعضاء في هيئة الأمم المتحدة، بتطوير قوانينها التشريعية وفق التوجهات الجديدة.

وفيما يلي بيان للجهود الدولية المبذولة، في مجال حقوق المرأة عامة، والجهود العربية في هذا المجال، إلى جانب الجهود المبذولة في الأردن خاصة.

أولا- الجهود الدولية في مجال حقوق المرأة:

لقد شهد الربع الأخير من القرن الماضي، اهتماما عالميا بقضية حقوق المرأة، تمشيا مع الاهتمامات العالمية، حول إدماج المرأة في العمل، وتكافؤ الفرص أمامها في تولي المراكز القيادية، وكان من أبرز هذه الاهتمامات انعقاد سلسلة من المؤتمرات الدولية، تحت مظلة الأمم المتحدة، ابتداء من مؤتمر مكسيكو عام (1975)، كأول مؤتمر خُصص للمرأة، وانتهاء بمؤتمر المرأة العالمي الرابع في بكين عام (1995)، الذي جاء ليواصل الجهود الدولية المبذولة نحو حقوق المرأة

لقد بُذلت جهود دولية واسعة في سبيل إنصاف المرأة وإعطائها حقوقهـا، سـواء علـى مستوى ميثاق الأمم المتحدة، أو على مستوى الجمعية العمومية، أو من خلال عقد عدة مؤتمرات دولية، خصصت لهذا التوجه العالمي. كان من أبرز نتائجها تأكيد حق المـساواة فـي النـوع الاجتماعي، وتمكين المرأة من المشاركة في صنع القرار وفي عملية التنمية المـستدامة. ومـن أبرز هذه الجهود الدولية:

1- ميثاق الأمم المتحدة:

ورد فيه كأول صك دولي، يرد على مساواة المرأة والرجل في الحقـوق والواجبـات، والإعلان العالمي، حيث نص في ديباجته " نحن شعوب الأمم المتحدة قد آلينا علـى أنفـسنا أن نؤكد من جديد، إيماننا بالحقوق الأساسية للإنسان وبكرامة الفرد وقدره وبما للرجـال والنـساء والأمم كبيرها وصغيرها من حقوق متساوية" (ميثاق الأمم المتحدة). وقد ألزم ميثـاق الأمـم المتحدة بأن تتعهد جميع الدول الأعضاء بالقيام منفردة أو مجتمعة بما يجب عليها مـن عمـل لتحقيق الأهداف المنصوص عليها في المادة (55) منه، بسن قـوانين وطنيـة ملائمـة لـذلك (الزعبي، 2003).

2- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان:

أكد الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على عدم جواز التمييز، بما في ذلك التمييـز القـائم على أساس الجنس، فقد ورد في المادة الأولى منه " إن جميع الناس يولدون أحرارا " وورد في المادة الثانية منه ".. دون أي تمييز كالتمييز بسبب العنصر أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو أي رأي آخر أو الأصل الوطني أو الاجتماعي أو الثروة أو الميلاد أو أي وضع آخر دون تفرقة بين الرجال والنساء" (الإعلان العالمي لحقوق الإنسان)، وهذا النص يتفق مع ما ورد في ميثاق الأمم المتحدة.

3- إعلان القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة:

صدر قرار الجمعية العمومية عام (1967) باعتماد إعلان القضاء علـى كافـة أشـكال التمييز ضد المرأة، وتضمن إنكار التمييز وضرورة تنوير الرأي العـام وتوجيـه الاهتمامـات القومية من أجل القضاء على التمييز ضد المرأة، وضرورة تمتعها بالحقوق السياسية والمدنيـة والتعليمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من الحقوق، وشكل هذا الإعـلان نهجـا

للأمم المتحدة لتفعيل مبدأ المساواة بين المرأة والرجل في الحقوق على حد سواء. (إعلان القضاء على التمييز ضد المرأة).

كما تبنت الجمعية العمومية عام (1979) اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة، وفي عام (1981) أصبحت الاتفاقية سارية المفعول، وبحلول عام (1996) وصل عدد الدول التي صادقت عليها (151) دولة عضو في الأمم المتحدة.(الأمانة العامة للكومنويلث و شبكة العمل الدولية للعمل من أجل حقوق المرأة، 1996).

4- مؤتمر مكسيكو عام 1975:

عقد المؤتمر العالمي الأول للمرأة في المكسيك نتيجة إعلان الجمعية العمومية أن عام 1975 هو السنة الدولية للمرأة، وقد أوصى بضرورة بذل الجهود الكفيلة بالقضاء على التمييز ضد المرأة، وأكد على مبادئ المساواة بين الرجل والمرأة من حيث الحقوق والواجبات على صعيد الأسرة والمجتمع، والمساواة في التعليم والتدريب والعمل. وتم اعتبار الفترة 1975-1985 عقدا خاصا بالمرأة (الزعبي، 2003).

5 – مؤتمر كوبنهاجن عام 1980 :

عقد مؤتمر المرأة الثاني في كوبنهاجن عام 1980 تحت عنوان المساواة والتنمية والسلم، ووضع برنامج عمل للفترة 1980-1985 من أجل تحقيق مضمون عنوان المؤتمر، بقصد تذليل عقبات مشاركة المرأة في التنمية، وتفعيل دورها في تعزيز الأمن والسلم الدوليين وغيرها (الزعبي، 2003).

6- مؤتمر نيروبي عام 1985:

عقد المؤتمر الثالث للمرأة في نيروبي عام 1985 لأجل استعراض وتقييم منجزات عقد الأمم المتحدة للمرأة (1975-1985)، ووضعت استراتيجية استشرافية للنهوض بأوضاع المرأة للفترة الممتدة لعام 2000، وقد أكدت مجددا على ضرورة القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة، وإدماج المرأة في عملية التنمية الشاملة، وطلبت من الدول اتخاذ التدابير اللازمة لتنفيذ ما تقدم، وجعلها من أصحاب القرار (الزعبي، 2003).

7 – المؤتمر العالمي الرابع في بكين عام 1995:

وفي عام 1995 عقد المؤتمر العالمي الرابع للمرأة في بكين ، لتقييم مدى التقدم الذي أحرزته المرأة في دول العالم المختلفة ولتعجيل الجهود المبذولة للنهوض بمكانة المرأة وتعزيز أدوارها، وتعتبر توصيات مؤتمر بكين من أهم التوصيات الساعية إلى رفع مستوى النهوض بأوضاع المرأة وذلك من خلال إعلان بكين في أيلول عام 1995 المرفق بمنهاج العمل المتضمن للأهداف التي يلزم بلوغها وهي المساواة والتنمية والسلم، وتمكين المرأة من الشراكة الكاملة وعلى قدم المساواة بين المرأة والرجل، وضم المرأة إلى التيار الرئيسي لعملية التنمية باعتبارها عنصرا فاعلا في هذه العملية ومستفيدة منها، والإيمان بالأجيال المقبلة وانعقاد الآمال عليها(الأمم المتحدة،1995.منهاج العمل لمؤتمر بكين، النسخة العربية. المؤتمر العالمي الرابع للمرأة: ص 2).

أ- منهاج عمل بكين:

إن المحاور الرئيسة التي وردت في منهاج عمل بكين فهي التالية:

- الالتزام بالتوازن كاتجاه سائد بين الجنسين في المشاركة والتمثيل المتساوي في الحياة العامة، وتمكين المرأة من المشاركة في مراكز صنع القرار في جميع المناصب الحكومية والإدارية العامة.
- اتخاذ التدابير اللازمة لإشراك المرأة في المناصب العامة الانتخابية بالنسبة والمستوى المتاحين للرجل نفسيهما.
- حماية وتعزيز قدرات المرأة وعلى قدم المساواة مع الرجل في ممارسة العمل السياسي، بما في ذلك العضوية في الجمعيات والأحزاب السياسية والنقابات.
- دعم مشاركة المنظمات غير الحكومية ومعاهد البحوث التي تجري دراسات عن مشاركة المرأة في عملية اتخاذ القرار وعن أثر هذه المشاركة والبيئة التي يتم فيها.
- تمكين المرأة اقتصاديا. (الأمم المتحدة،1995).

ولأجل تحقيق هذه التطلعات، فقد دعت الأمم المتحدة الحكومات والمجتمع الدولي والمجتمع المدني والقطاع الخاص، إلى اتخاذ تدابير استراتيجية في مجال الاهتمام بإيلاء الاحترام التام، للقيم الدينية والعرقية والخلفيات الثقافية والمعتقدات الفلسفية، وهي الجوانب التي

نشأ عليها خلاف بين الدول المشاركة، ومن بينها الدول العربية، تمشيا مع جميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية.

ب- إجراءات تنفيذ منهاج العمل:

تضمن برنامج العمل المنبثق عن مؤتمر المرأة الرابع ، إجراءات يتعين على الدول والحكومات اتخاذها من أبرزها:

- تضمين السياسات التعليمية، بهدف تغيير الاتجاهات التي تعزز تقسيم العمل على أساس نوع الجنس، وما يعزز مفهوم تقسيم المسؤوليات الأسرية في العمل وفي المنزل، لاسيما ما يتعلق برعاية الأطفال والمسنين.
- اعتماد التدابير المناسبة بما يتيح للنساء والرجال، الحصول على إجازات لفترات مؤقتة من العمل، وتعديل ساعات العمل، دون أن يؤثر على تطور الأفراد في حياتهم الوظيفية وتقدمهم.
- تصميم برامج تعليمية ومجتمعية ومؤسسية، تهدف إلى زيادة الوعي بالمساواة بين الجنسين وتوفيرها، وكذلك توفير خدمات ومرافق لدعم رعاية الأطفال، (الأمم المتحدة،1995).

ج- الإجراءات المقترحة لزيادة قدرة المرأة على المشاركة في صنع القرار والقيادة:

تضمن منهاج عمل مؤتمر بكين مجموعة الإجراءات التالية:

- توفير التدريب على القيادة واحترام الذات، لمساعدة النساء والفتيات، بما يزيد من احترامهن لذواتهن ويشجعهن على تقلد مناصب صنع القرار.
- وضع معايير شفافة لمناصب صنع القرار، وضمان التوازن بين الجنسين في هيئات اختيار المرشحين.
- إنشاء نظام لتقديم المشورة والتوجيه إلى النساء المفتقرات إلى الخبرة، وبالخصوص لتوفير التدريب على صنع القرار، والتحدث أمام الجمهور وتوكيد الذات، وكذلك التدريب على إدارة الحملات السياسية.
- تقديم تدريب يراعي نوع الجنس بين النساء والرجال لتعزيز علاقات العمل اللاتمييزية وإحترام التنوع في أساليب العمل والإدارة، (الأمم المتحدة،1995. ص : 113) .

8 – جهود الهيئات الدولية المتخصصة:

كانت جهود مختلف الهيئات والمنظمات الدولية الأخرى متظافرة فيما بينها، سواء المنظمات والبرامج الدولية المتخصصة، مثل منظمة اليونسكو (UNESCO)، واليونيفم (UNIFEM)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، وغيرها، فقد تبنت جميعها قضايا تنمية أوضاع المرأة في المجالات التي تغطيها كافة، تبعا لجميع المواثيق الدولية المشار إليها. فمنظمة اليونسكو المتخصصة بالتعليم والثقافة، وضعت خطة للفترة ما بين (1989–1995) لتحسين أوضاع النساء وتخفيض نسبة الأمية، وزيادة معدلات التحاقهن في المدارس، وفي التعليم العالي كطالبات وكهيئات أكاديمية وإدارية. أما صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (اليونيفم)، فيصدر تقارير سنوية ترتكز على تحليل عدة مؤشرات تنموية خاصة بأوضاع المرأة في دول العالم. وكذلك الأمر فيما يتعلق ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حيث تتضمن تقارير التنمية البشرية التي تصدرها سنويا اهتماما بتحقيق المساواة بين الرجل والمرأة، وتوسيع فرص المشاركة السياسية والاقتصادية كمبدأ أساسي بعيدا عن التمييز، وتستند في قياسها للمساواة على تحليل عدة مؤشرات اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، ومدى استفادتها من فرص التنمية والتعليم والعمل.

كما تؤكد مختلف تقارير الهيئات الدولية والمنظمات التابعة لها، أن محاولات التنمية وتحديث المجتمعات هذه لا تنجح بمعزل عن مساهمة المرأة التي تشكل أكثر من نصف الكثافة السكانية في كثير من الدول النامية. وأن وضع المرأة في خضم هذه التحديات يستوجب منها تعميق الوعي بقضاياها وبأهمية الدور الملقى على عاتقها في المساهمة بعمليات التنمية وبناء المجتمعات، كما تستوجب من الدول والحكومات في هذه المجتمعات أهمية العمل على توفير المناخ الإيجابي الذي يحفظ للمرأة المكانة الاجتماعية اللائقة والمحترمة، وأهمية العمل على تعزيز ثقة المجتمع بها وثقتها بنفسها لضمان استقلاليتها الاقتصادية باعتبارها العنصر الأساس في تمكينها.

ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها هذه المؤتمرات والاتفاقيات والتقارير، العمل على توسيع قاعدة مشاركة المرأة بالتعليم وإعطائها الفرص المتساوية مع الرجل، وتوفير الخدمات المساندة للمرأة التي تمكنها من التوفيق بين أدوارها الأسرية ودورها في الحياة العامة، كما أوصت بالقضاء على جميع القيود التي تحول دون تساوي الفرص في الترقية في العمل على أساس الجنس، والعمل على تخصيص نسبة معينة من الوظائف القيادية لاشتغالها من قبل النساء العاملات في الوظائف الحكومية وبمعدل لا يقل عن ثلث الوظائف القيادية بحلول عام 2000.

من هذه المنطلقات الأساسية الواسعة، فقد أصبحت قضية النهوض بأوضاع المرأة من أهم أولويات الدول والحكومات والمنظمات الدولية المختلفة المهتمة بقضايا تنمية الإنسان وحماية حقوقه، والعمل على إدماج المرأة في المجتمع ورفع سويتها وكفاءتها الإدارية والتقنية في مختلف مواقع العمل ومجالاته، وتأهيلها لتشغل المراكز القيادية المتقدمة جنبا إلى جنب مع الرجل في صنع القرار وإدارة المجتمع.

ثانيا – المرأة في المنطقة العربية والجهود المبذولة تجاهها :

1 – الوضع العام للمرأة العربية:

تنص دساتير غالبية الدول العربية على المساواة بين الذكور والإناث وتمنع التمييز القائم بينهما على أساس نوع الجنس، كما أن قوانين التعليم والصحة والعمل والمشاركة السياسية وفي مراكز صنع القرار وحقوق المواطنة، قد عدلت في معظمها لتكفل المساواة في الحقوق والواجبات بين جميع المواطنين ، وتؤكد النصوص فيها أهمية توفير الفرص المتكافئة لديها. وقد دخلت المرأة العربية معظم المهن بما في ذلك القضاء والجيش ولكن بمعدلات متدنية (اليونيفم،2005).

وباعتبار أن الدول العربية أعضاء في الأمم المتحدة، فقد صادقت غالبيتها على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، مع تحفظ عدد منها على بعض البنود. باستثناء عدد قليل من بينها السودان والصومال. وقد أجازت المادة الرابعة من هذه الاتفاقية التمييز الإيجابي لصالح المرأة بشرط أن يكون ذا طابع مؤقت (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وآخرون، 2005). كما أن غالبية الدول العربية قامت ضمن سياق تطبيقها لمنهاج عمل بكين واستجابة للمواثيق الدولية التي صادقت عليها، بوضع استراتيجية وطنية خاصة بكل منها سعيا للنهوض بأوضاع المرأة ودمجها وتمكينها في العملية التنموية الخاصة بها، ومن بين هذه الدول كل من الأردن وسوريا ولبنان وفلسطين والإمارات العربية وقطر والبحرين وسلطنة عُمان واليمن ومصر والجزائر والمغرب وتونس (اليونيفم، 2005).

وإضافة إلى ذلك فقد انتهت كل من الأردن واليمن ومصر والمغرب وسوريا من اجراء عمليات تشخيص وتدقيق قائمة على أساس النوع الاجتماعي للخطط الاجتماعية والاقتصادية الوطنية الخاصة بكل منها (اليونيفم، 2005). كما أن العمل يجري حاليا في كل من سوريا واليمن والجزائر على إيجاد توجه للقيام بتحليل شامل على أساس النوع الاجتماعي وإدماج

قضايا النوع الاجتماعي ضمن التيار الرئيسي بما يخص صياغة السياسة والتخطيط الاستراتيجي والرصد والتقييم (اليونيفم، 2005).

2 – المرأة العربية ومشاركتها في المجالات التنموية المختلفة:

نتيجة لهذه الجهود، إلى جانب الجهود التي قامت بها دول المنطقة العربية، في مجال تنمية الموارد البشرية والتأثير على عمليات التنشئة الاجتماعية لإحداث التغيير المنشود في وضع المرأة وتفهم قضاياها ودورها في عملية التنمية، فقد حققت نموا نسبيا في معدلات التعليم والمستوى الصحي، ومستوى مشاركتها في قوة العمل.

وبالرغم من ذلك ما زالت المرأة العربية تعاني من عدم المساواة في الكثير من القضايا التي تحد من نموها ومشاركتها بمستوى فاعل، وذلك وفقا لما تشير إليه تقارير التنمية البشرية الصادرة سنويا عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التي تتضمن تحليلا لموضوع المساواة بين الرجل والمرأة في دول العالم، في كل من مجالات التعليم والمشاركة في قوة العمل والمشاركة السياسية وفي مراكز صنع القرار. ففي مجال التعليم، أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2005 بأن أكثر من نصف النساء العربيات لا يزلن أميات، وأن معدلات الأمية بين الإناث فيها لا تزال أعلى من المتوسط مقارنة بالثلث فقط للذكور، وأن معدلات الأمية في العالم العربي أعلى من المتوسط الدولي، وأعلى من متوسطها في البلدان النامية، وأن الدول العربية تدخل القرن الحادي والعشرين مثقلة بعبء نحو 60 مليون أمي معظمهم من النساء الفقيرات والريفيات (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002). وعلى الرغم من نجاح الدول العربية في زيادة فرص التحاق البنات بالتعليم، مما عمل على تضييق الفجوات بين الجنسين في مستويات التعليم الثلاث، كما يشير تقرير التنمية الإنسانية العربية (2005) إلى أنه على الرغم من تزايد أعداد الفتيات بالتعليم الجامعي، فما زلن يشكلن النسبة الغالبة في تخصصات لا يوجد عليها طلب كبير في سوق العمل، مثل تخصصات الآداب والعلوم الإنسانية والتربوية والاجتماعية، بينما يقل التحاقهن في تخصصات الهندسة والصناعة المطلوبة لسوق العمل (تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام، 2005).

إن معدلات مشاركة المرأة العربية في العمل العام وعلى مستوى الوزارات الحكومية، قد بلغت في ليبيا 12.5%، تليها تونس 10% ثم مصر 6.1%، فالسودان 5.1% (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003). بينما نجد أن نسبة مشاركة المرأة الأردنية في النشاط الاقتصادي الكلي العام والخاص عام 1979 قد بلغت 6.7% من مجموع العاملين، وبنسبة 12.3% عام 2002 (اليونيفم، 2004). بينما يشير تقرير التنمية الإنسانية العربية (2005)، بأن المنطقة

العربية قد شهدت توسعا في مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي بين عامي 1990 و 2003. حيث بلغت نسبة الزيادة في مشاركة المرأة 19% مقارنة بـ 3% للعالم أجمع، وعلى الرغم من ذلك يبقى معدل المشاركة الاقتصادية للمرأة العربية هي الأقل في العالم، إذ لم تتجاوز 33.3% من النساء (15 سنة فأكثر)، بينما يصل المتوسط العالمي إلى 55.6%، وأن معدل مشاركتها نسبة إلى مشاركة الرجل لا تتجاوز 42%، وهي الأقل في العالم ، حيث المعدل العالمي 69%. ويضيف التقرير إلى أن ضعف المشاركة الاقتصادية للنساء في المنطقة العربية يعود إلى عدة أسباب: من بينها الثقافة الذكورية السائدة في تفضيل تشغيل الرجال على النساء، وشح فرص العمل عموما، والتمييز بين الجنسين في مستوى التشغيل والأجور، وارتفاع مستوى الإنجاب (تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام، 2005).

3 – المرأة العربية والمشاركة السياسية وصنع القرار:

يشير تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام (2005)، بأنه لازالت المرأة العربية عامة تعاني من تدن في مستوى المشاركة السياسية وفي مراكز صنع القرار في المجالات كافة. ففي مجال مشاركة المرأة في المجالس التشريعية تواجه المرأة أبرز التحديات بالرغم من الجهود الحكومية المبذولة في هذا الصدد، وترجع الأسباب إلى التأثير المحكم للقيود الاجتماعية والأيديولوجية الذكورية. فقد حصلت المرأة العربية في معظم الدول العربية (باستثناء بعض دول الخليج العربي) على حق الانتخاب والترشُح للانتخابات البرلمانية، وتشارك كذلك المرأة العربية في السلطة التنفيذية (باستثناء السعودية)، إلا أن هذه المشاركة لا تعكس بالضرورة توجها شاملا لتمكين النساء بتوسيع قاعدته، حيث تبقى عملية اختيارهن تتم من داخل النخب، أو من بين الموالين للحزب الحاكم رغبة في تجميل أنظمة الحكم (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2006).

وقد شهدت بعض الدول نشاطات تأثيرية تهدف إلى تعديل قوانين الانتخاب وإدخال نظام الحصص التمثيلية (الكوتا) لبناء قدرات المرأة ودعم مشاركتها في الحياة السياسية، حيث أن نسبة النساء في البرلمان لا تتعدى (3%) بشكل عام، مع تفاوت فيما بين الدول العربية، فقد حققت المرأة في تونس أعلى نسبة تمثيل في البرلمان بين الدول العربية بما يعادل (22.8%) من مجموع المقاعد في انتخابات عام (2004)، وتليها سوريا في انتخابات عام (2003) بمعدل (12.0%)، ثم المغرب بمعدل (10.8%) في انتخابات عام (2002)، فالسودان بمعدل (9.7%)، ثم الجزائر بمعدل (6.2%) في انتخابات عام (2002)، وفي الأردن بمعدل (5.5%) في انتخابات عام (2003)، أما مصر فتصل نسبة التمثيل في مجلس الشعب إلى (2.4%) في انتخابات عام (2000)، وتليها لبنان بمعدل (2.3%) في انتخابات عام (2000)، وبالنسبة

للسعودية فقد سمح للمرأة عام (2001) بحضور اجتماع مجلس الشورى والمشاركة في الحوار عن طريق كتابة المداخلات (اليونيفم، 2005).

ويشير تقرير (اليونيفم، 2005) عن أوضاع المرأة العربية بأنه ما زالت معدلات مشاركة المرأة في مراكز صنع القرار في الدول العربية متدنية ودون المستوى، وأن التقدم بطيء في هذا المجال بشكل عام، ويعزى إلى عدة أسباب من أبرزها التردد في الإرادة السياسية مع تفاوت فيما بين الدول العربية في هذا المجال، إضافة إلى أثر مجموعة المحددات الاجتماعية السلبية والموروث الثقافي الذي ما زال يوجه طاقات المرأة نحو الأدوار التقليدية، إضافة إلى ندرة التخطيط الاستراتيجي للمشاركة النسائية. وتحتاج ثقافة الحكومات في المنطقة العربية إلى تغيير من أجل ضمان تكافؤ الفرص وضرورة العمل على تطوير برامج توعية بالنوع الاجتماعي للنساء والرجال. كما يشير هذا التقرير إلى أنه وبشكل عام تتفاوت الإنجازات والفرص المتاحة للمرأة بين الدول العربية من خلال استعراضه للأوضاع والمؤشرات الخاصة بتمكين المرأة والمساواة في النوع الاجتماعي في منطقة الدول العربية فقد شهدت بعض الدول تطورا، سواء من حيث الدعم المؤسسي والسياسات والبرامج الوطنية، ومن حيث الأطر القانونية، وكذلك من حيث البرامج والآليات والاستراتيجيات الوطنية المنصوص عليها في كل دولة من الدول العربية إلا أنها ما زالت دون المستوى في الدول العربية كافة (اليونيفم، 2005).

لقد تم تعيين عدة نساء ضمن فروع الحكومة جميعها في مختلف المناصب كالوزير والمحافظ ورئيس بلدية وسفير في كل من الأردن وسوريا والبحرين وسلطنة عمان والجزائر والبحرين وتونس والمغرب والإمارات العربية واليمن وموريتانيا، ولكن تبقى هذه المشاركات متذبذبة في جميع دول المنطقة، وبشكل عام توظف النساء بدرجة أكبر في كل من تونس وسورية والعراق ومصر. وأن قضية توزير النساء قد كانت في الغالب، توكل إلى النساء حقائب اجتماعية تتعلق بالمرأة والطفل والتنمية الاجتماعية، إلا أنها بدأت تتبوأ مناصب وزارية رئيسة كالتخطيط والصناعة والتجارة والاتصالات والإعلام، أما منصب نائب رئيس وزراء فقد أوكلت الأردن امرأة لهذا المنصب لأول مرة عام 1999 (تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام، 2005). وحديثا عينت في سورية أول امرأة في منصب نائب رئيس جمهورية عام (2006). وعلى الرغم من تباين أداء النساء العربيات في المواقع القيادية، فإن التقرير ذاته يشير إلى أمكانية القول بأن متوسط أداء المرأة لم يقل تميزا عن أداء الرجل، وإلى أن هذه المشاركة في هذه المراكز الرفيعة لا يعني بالضرورة تمكينها سياسيا، حيث ما زالت تتم عملية اختيارهن من بين صفوف النخب، أو لترسيخ قيم الموالاة للحزب الحاكم بدلا من الكفاءة، أو استجابة للضغوط الخارجية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2005).

4 – الجهود العربية المشتركة للنهوض بأوضاع المرأة:

انطلاقا من إدراك المرأة العربية بأن المعوقات التي تحول دون مشاركة فاعلة من قبلها في بناء مجتمعاتها هي معوقات متشابهة فيما بينها، فقد بذلت جهود مشتركة لأجل دراسة واقع المرأة العربية والنهوض بأوضاعها، من أبرزها:

أ – منتدى المرأة العربية عام 1995:

عقد منتدى للمرأة العربية عام 1995 في الأردن لأجل تحضير ورقة عربية مشتركة تعرض واقع وطموح المرأة العربية لتقدم في مؤتمر المرأة العالمي الرابع الذي عقد في بكين عام 1995 ، وتبعه منتديات عربية أخرى لتقييم الإنجازات المتحققة للمرأة في الدول العربية ومتابعة تنفيذ توصيات المؤتمر العالمي الرابع للمرأة.

ب – مؤتمر المرأة العربية الأول عام 2000:

في تشرين الأول من عام 2000 عقد أول مؤتمر خاص بالمرأة العربية في القاهرة، على مستوى السيدات الأوائل، لتكتسب توصيات هذا المؤتمر صفة الجدّية في متابع تنفيذ توصياته من قبل الحكومات العزبية، كما اتفق أن تترأس كل دولة المؤتمر لمدة عام واحد يتم التركيز على محور من محاور الاستراتيجية العربية التي وضعت للنهوض بأوضاع المرأة العربية وفق ما تراه الدولة الراعية من أولويات، مع عقد ندوات على مدار العام يتم فيها التركيز على هذا المحور.

ج – مؤتمر المرأة العربية الثاني عام 2002:

اهتم المؤتمر الثاني بمحور التعليم، الذي عقد في دمشق عام 2002 وبمستوى المشاركات نفسها، حيث أكدت المشاركات فيه على أن المرأة في الوطن العربي قد حققت إنجازات في مجالات الصحة والتعليم والمشاركة في مجالات العمل ، وفي اتخاذ القرار خلال العقود الماضية، إلا أنه لا يزال العديد من التحديات التي تحول دون المشاركة الكاملة للمرأة في عملية التنمية، ولمواجهة هذا التدني في المجالات كافة، فقد دعا المؤتمر إلى توجيه توصية للدول العربية لتبني استراتيجية متكاملة للنهوض بأوضاع المرأة العربية ودعم قدراتها ومواجهة التحديات التي تضعف مشاركتها الفاعلة في التنمية، باعتبار أن مشاركة المرأة ضرورة أساسية لحاضر الأمة ومستقبلها. وتأتي هذه الاستراتيجية استكمالا وتعزيزا لاستراتيجيات العديد من الدول العربية، وتعزيزا لخطط وبرامج التنمية الموضوعة في الدول العربية التي تركزت على

أن الإنسان (رجلا وامرأة) هو غاية عملية التنمية وهو محركها وصانعها والمستفيد منها. كما أكدت ضرورة توفر الإرادة السياسية التي تنشد التغيير، وعلى توفر الإمكانيات المادية والبشرية والأطر القانونية الكفيلة لتحقيقها وتذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجهها (المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية للعام 2002).

ثالثا – الجهود الأردنية في مجال حقوق المرأة:

1 – الجهود الرسمية:

لقد أولت القيادة السياسية اهتماما خاصا بقضايا المرأة ، وقد سعت أيضا إلى تحسين وضعها ودمجها في عمليات التنمية المختلفة، من خلال تهيئة الظروف الملائمة للتعليم في المستويات والتخصصات كافة، وتأهيلها ومشاركتها في مجالات العمل المختلفة بما فيها القضاء والمجالس التشريعية وغيرها، كما دعمت وتيرة الإصلاحات التشريعية والسياسية المختلفة المتعلقة بحقوق المرأة، إلى جانب الجهود الحثيثة المبذولة على مستوى المنظمات غير الحكومية، وفي مقدمتها اللجنة الوطنية لشؤون المرأة الأردنية، إلا أن تلك الجهود لم تؤثر كثيرا في تأصيل الاتجاه نحو مشاركة المرأة في مراكز صنع القرار في المجالات المختلفة.

أ – الجانب التشريعي:

لقد كفلت التشريعات الأردنية كافة مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة، وعلى رأسها الدستور الأردني، حيث تنص الفقرة الأولى من المادة السادسة بأن " الأردنيون أمام القانون سواء لا تمييز بينهم في الحقوق والواجبات وإن اختلفوا في العرق أو اللغة أو الدين"، وورد في الفقرة الأولى من المادة (22) " لكل أردني الحق في تولي المناصب العامة بالشروط المعينة بالقوانين والأنظمة". وفي الفقرة الثانية من المادة نفسها ورد أن "التعيين للوظائف العامة من دائمة ومؤقتة في الدولة والإدارات الملحقة بها والبلديات يكون على أساس الكفاءات والمؤهلات". وورد في المادة (23) " العمل حق لجميع المواطنين وعلى الدولة أن توفره للأردنيين لتوجيه الاقتصاد الوطني والنهوض به" (الدستور الأردني).

وجاء الميثاق الوطني أيضا منسجما مع النصوص والاستحقاقات الدستورية المؤكدة على الحقوق الأساسية والمساواة بين جميع الأردنيين، فقد ورد في الفقرة (د) من الفصل الثاني "تحقيق المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص بين المواطنين رجالا ونساء دون تمييز"، وفي المادة السادسة من الفصل الثامن "المرأة شريكة للرجل وصنْوه في تنمية المجتمع الأردني وتطويره،

مما يقتضي حقها الدستوري والقانوني في المساواة، والتعليم، والتثقيف، والتوجيه، والتدريب، والعمل، وتمكينها من أخذ دورها الصحيح في بناء المجتمع وتقدمه" (الميثاق الوطني الأردني). وتعد هاتان المادتان أول نص قانوني ينص صراحة على حق المرأة الدستوري والقانوني في المساواة والتعليم والعمل ...الخ وتمكينها من اخذ دورها في بناء المجتمع وتقدمه، حيث أن النصوص الواردة في الدستور كانت عامة لجميع المواطنين الأردنيين، وتعريف الدستور للمواطن يشمل المرأة.

وكذلك الأمر بالنسبة لقانون العمل، الذي ينظم علاقة أصحاب العمل بالعاملين، فقد ميز المرأة الأردنية بنصوص صريحة بهدف حماية حقوقها وتوفير الدعم اللازم لتمكينها من المشاركة في العمل إلى جانب أدوارها البيولوجية التي خصها بها الله عز وجل، مثل عدم جواز إنهاء خدمة المرأة الحامل ابتداء من الشهر السادس من الحمل أو خلال إجازة الأمومة، وحقها في الحصول على إجازة أمومة بأجر كامل مدتها عشرة أسابيع، وحقها في الحصول على إجازة دون أجر للتفرغ لتربية أطفالها، والحق لأحد الزوجين العاملين الحصول على إجازة لمرة واحدة لمدة لا تزيد على سنتين لمرافقة الزوج إذا انتقل إلى عمل خارج المحافظة التي يعمل فيها داخل أو خارج المملكة، وذلك بهدف المحافظة على الروابط الأسرية، كما ألزم القانون صاحب العمل الذي يستخدم ما لا يقل عن عشرين عاملة متزوجة بتهيئة مكان مناسب لرعاية أطفال العاملات الذين تقل أعمارهم عن أربع سنوات، إذا زاد عددهم عن عشرة أطفال (الزعبي، 2003).

أما بالنسبة للعلاقات الخاصة بالعاملين في القطاع الحكومي، فيتم تنظيمها وفق "نظام الخدمة المدنية"، ولم يرد في نصوصه أي تمييز بين الرجال والنساء في إجراءات تنظيم علاقة العمل، أو في الأجور، أو في المكتسبات الوظيفية كالتدريب والابتعاث والتقييم والترقية، كما أنه منح الأم العاملة إجازة مدفوعة الأجر مدتها تسعون يوما دون أن تؤثر على حقوقها الوظيفية.

وبشكل عام، تُظهر مراجعة هذه المجموعة المختلفة للتشريعات الأردنية عدم وجود تمييز ضد المرأة ضمن النصوص المختلفة، بل تظهر جهودا واضحة ضمن محاولتها لتحقيق المساواة أمام المرأة في مختلف المجالات.

ب – الاستراتيجية الوطنية لشؤون المرأة الأردنية:

لقد بُذلت جهود مثمرة من قبل الجهات الرسمية وغير الرسمية المهتمة بقضايا المساواة للمرأة الأردنية، أدت إلى إجراء عدد من التعديلات التشريعية التي تعالج قضايا المساواة وحقوق المرأة في مختلف الأصعدة، وكان من أبرزها وضع استراتيجية وطنية لشؤون المرأة الأردنية عام 1992 باهتمام بارز من قبل اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، التي أُعتمدت كمرجعية

تتولى وضع السياسات العامة المتعلقة بالمرأة الأردنية وتحديد أولوياتها، بهدف استكمال مشاركة المرأة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتحقيق المساواة أمام المرأة في المحاور كافة التي تتضمنها الاستراتيجية. وتنطلق الاستراتيجية من أحكام الدستور الأردني والميثاق الوطني وقيم المجتمع الإسلامي وتوصيات مؤتمر بكين، وتوفر إطار السياسة العامة لبرامج العمل الخاصة بها من خلال سبعة محاور منها تمكين القدرات الذاتية للمرأة وتعزيزها، وتحقيق العدالة والمساواة، والمشاركة في عمليات صنع القرار (اللجنة الوطنية لشؤون المرأة الأردنية، 1992).

وقد تم تحديث لمحاور وبرامج الاستراتيجية عام 2002، تمخض عن اعتماد خمسة محاور تضم المحور التشريعي، ومحور التمكين الاقتصادي، ومحور المشاركة في الحياة العامة، ومحور الإعلام والاتصال، ومحور الأمن والحماية الاجتماعية، ويشمل هذا المحور عدة أبعاد تتمثل في التعليم، والصحة، والحماية من الفقر والعنف، ورئاسة المرأة للأسرة، والشيخوخة، والاحتياجات الخاصة، والأمن الغذائي، والبيئة، والمأوى والمسكن (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2002).

2- واقع المرأة الأردنية في العمل وفي تولي المراكز القيادية العليا:

بعد استعراض الجهود الرسمية المبذولة في مجال حقوق المرأة من الناحية التشريعية وعلى مختلف المستويات، والتي قطعت شوطا ملحوظا في دعم حقوق المرأة عامة، وحقوقها في المشاركة في قوة العمل والمشاركة في الحياة العامة وتولي مراكز القرار خاصة. كان لهذه الجهود أثر ايجابي على تحقيق نمو ملحوظ في معدلات العديد من مؤشرات التعليم والصحة.

وبالرغم من ذلك كله، يبقى أمر واقع المرأة الأردنية خاصة في مجال معدلات مشاركتها في قوة العمل الأردني، وفي نسبة تمثيلها في المراكز القيادية في القطاع العام وكذلك في القطاع الخاص، دون المستوى الذي يوازي حجم هذه الجهود المبذولة. فقد كان لتوفر الإرادة السياسية على أعلى المستويات ومدى فاعليتها الدور الأكبر في تحقيق الكثير من الإنجازات تجاه قضايا المرأة تحديدا، متمثلة بالجهود البارزة من القيادة الهاشمية الأردنية وبشكل خاص من قبل جلالة الملك عبدالله الثاني وجلالة الملكة رانيا. الأمر الذي أدى بمختلف الجهات الرسمية لإجراء الدراسات الخاصة بالمرأة للاسترشاد بها في وضع السياسات والبرامج الخاصة للنهوض بأوضاع المرأة الأردنية. كما أن اهتمام العديد من الباحثين الأكاديميين والمهتمين قد انصب على القيام بدراسات عديدة تناولت مختلف جوانب قضايا المساواة أمام المرأة.

وكان لهذه الجهود كلها الأثر الواضح في النواحي الديمغرافية، والصحية، والتعليمية، ومشاركتها في العمل، وتمثيلها في المراكز القيادية. وفيما يلي بعض البيانات الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة من دائرة الإحصاءات العامة في الأردن.

أ – التوزيع الديمغرافي والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمرأة في الأردن:

أمام حجم الجهود الأردنية المبذولة لرفع معدل مشاركة المرأة في العمل، وتوفير فرص الترقية العادلة أمامها للوصول إلى مراكز صنع القرار في جميع قطاعات العمل العامة والخاصة، تنشأ الحاجة إلى الاهتمام بمختلف جوانب تنمية النساء وتمكينهن من النواحي التعليمية والصحية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

وفيما يلي استعراض بعض المؤشرات الإحصائية:

– المؤشرات السكانية:

يلاحظ في العقدين الأخيرين ارتفاع متوسط عمر العزوبية وقت الزواج الأول بصورة ملموسة للذكور والإناث على حد سواء، فقد ارتفع بالنسبة للذكور بفارق ثلاث سنوات من (26) سنة عام 1979 إلى (29) سنة عام 2002، بينما ارتفع بالنسبة للإناث بفارق ست سنوات من (21) سنة عام 1979 إلى (27) سنة عام 2002، والجدول رقم (1) يوضح متوسط عمر العزوبية وقت الزواج الأول لسنوات مختارة (اليونيفم، 2004).

الجدول رقم (1)

جدول متوسط عمر العزوبية وقت الزواج الأول لسنوات مختارة

متوسط عمر العزوبية (سنة)	1979	1994	1998	2002
الذكور	26	27.9	28.6	29.3
الإناث	21.1	24.7	25.5	26.8

المصدر: (اليونيفم، 2004)

إن ارتفاع متوسط عمر العزوبية وقت الزواج الأول يساعد في تمكين المرأة من الناحية التعليمية والاقتصادية من خلال دخولها في قوة العمل قبل الزواج، مما يساعد بالتالي من تمكينها في المشاركة بالقرارات الخاصة بنفسها وبالأسرة.

ويرجع السبب في ارتفاع هذا المتوسط لكلا الجنسين إلى العديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وإلى زيادة الميل لمواصلة التعليم لسنوات أطول، بالإضافة إلى تحسن مستوى

مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي، مما يمكنها من حرية الإقدام على الزواج في الوقت المناسب (اليونيفم، 2004).

ويلاحظ أيضا تدن في متوسط حجم الأسرة الأردنية على مستوى المملكة إلى (5.7) فردا عام 2002 بعد أن كان (8.3) فردا عام 1979. (مديرية الإحصاءات السكانية، 2005. أوضاع المرأة).

إن هذا التغير الإيجابي في متوسط حجم الأسرة يقلل من حجم الأعباء الأسرية الملقاة على عاتق المرأة، إضافة إلى تمكينها من تقبل زيادة حجم مسؤوليات العمل عند دخولها للمشاركة في قوة العمل، وكذلك يمكنها من زيادة طموحها وقدرتها في البحث والسعي للوصول إلى المراكز العليا في العمل.

- **المؤشرات الصحية:**

يلاحظ أيضا ارتفاع المستوى الصحي العام بين النساء، حيث ارتفع متوسط عمر المرأة الأردنية من (70) سنة عام 1994 إلى (72.4) سنة عام 2003 (دائرة الإحصاءات العامة،مسح الخصوبة والصحة الأسرية، 2004).

وانخفض متوسط إنجاب النساء اللواتي تتراوح أعمارهن بين عمر (15-49) سنة إلى (3.7) طفلا عام 2002 بعد أن كان (7.4) طفلا عام 1976 ليمثل تغيرا حوالي 50% عن المعدل قبل أكثر من خمس وعشرين سنة، كما يوضحه الجدول رقم (2) معدل الإنجاب الكلي[1] للفئة العمرية (15-49) مقتطعة من المسوحات السكانية لأعوام مختلفة.

الجدول رقم (2)

معدل الإنجاب الكلي للفئة العمرية (15-49) مقتطعة من المسوحات السكانية لأعوام مختلفة

السنوات	1976	1983	1990	1997	2002
معدل الإنجاب الكلي لكل سيدة	7.4	6.6	5.6	4.4	3.7

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، (1976، 1983، 1990، 1997، 2002). مسح الخصوبة والصحة الأسرية في الأردن للسنوات المذكورة.

[1] معدل الإنجاب الكلي يمثل متوسط عدد الأطفال الذين يمكن أن تنجبهم المرأة في الأردن مع نهاية حياتها الإنجابية (تعريف دائرة الإحصاءات العامة).

كما أن وتيرة الإنجاب تتجه نحو انخفاض أسرع في السنوات الأخيرة، ويبين انخفاض معدل الإنجاب الكلي بين النساء ضمن مدى السنوات المشار إليها في الجدول (2) مدى الوعي الصحي الذي أصبحت تتمتع به السيدة الأردنية إضافة إلى مستوى الوعي في تحقيق وإدراك الحياة النوعية لها شخصيا ولأسرتها ولمشاركتها في العمل بنوعية واستعداد وجاهزية أفضل ، كما أن ذلك يساعد في رفع مستوى مشاركتها في العمل، ومن تحمل زيادة مسؤوليات العمل والسعي نحو تحقيق النمو المهني والوصول إلى المراكز العليا في عملها. ويعزى سبب هذا الانخفاض في معدلات الإنجاب إلى ارتفاع المستوى التعليمي للإناث وارتفاع نسبة مشاركتهن في النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى ارتفاع متوسط العمر وقت الزواج الأول بينهن.

- **مؤشرات التعليم:**

يعد التعليم المدخل الحقيقي للرقي الاجتماعي والاقتصادي للفرد أيا كان جنسه، وعلى الرغم من محدودية الإمكانيات في الأردن فقد خطا خطوات متقدمة في مجال تعليم المرأة تحديدا من بين الدول العربية سواء على مستوى التعليم المدرسي أو على مستوى التعليم الجامعي. وقد انعكس الاهتمام الرسمي البارز في مجال تعليم الأفراد الأردنيين (ذكورا وإناثا) على المجتمع الأردني عامة بأن حقق أعلى المعدلات في مجالات التعليم بمختلف المستويات التعليمية، وتدني في نسبة الأمية مقارنة مع الدول العربية، ، والجدول رقم (3) يبين تطور نسبة الأمية من السكان بين الأشخاص الذين أعمارهم 15 سنة فأكثر حسب الجنس لسنوات مختارة.

الجدول رقم (3)

تطور نسبة الأمية من السكان بين الأشخاص الذين أعمارهم 15 سنة فأكثر حسب الجنس لسنوات مختارة

الحالة التعليمية	1979 %	1987 %	1997 %	2000 %	2001 %	2002 %	2003 %	2004 %	2005 %
ذكور	18.9	13.0	7.6	5.7	5.6	5.4	5.1	5.6	4.8
إناث	48.3	33.0	19.2	16.5	16.2	15.2	14.8	15.1	13.3
المجموع	33.5	23.0	13.2	11.0	10.9	10.3	9.9	10.3	9.1

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، التقارير السنوية للسنوات (1979، 1987، 1997، 2000، 2001، 2002، 2003، 2004)

ويعود سبب هذا الانخفاض في نسبة الأمية بين النساء خلال هذه السنوات إلى تزايد التحاق الإناث في التعليم، كما يشير تقرير التنمية البشرية لعام 2003 إلى أن الأردن قد حقق معدلات منخفضة في نسبة الأمية بين السكان بالنسبة لباقي الدول العربية وكذلك بين دول العالم النامي، حيث بلغت (9.9%) من مجموع السكان.

وكذلك يبين الجدول رقم (4) التوزيع النسبي للملتحقين بالتعليم حسب الجنس لعام 2003، فقد بلغت نسبة الإناث الملتحقات بالتعليم في عام 2003 ضمن مرحلة التعليم الأساسي الأولى مقاربة لنسبة التحاق الذكور وتزيد عن 98%، وتبقى نسبة التحاق الإناث أعلى من نسبة التحاق الذكور بالتعليم لغاية الفئة العمرية (18) سنة (مديرية السكان: دائرة الإحصاءات العامة، 2003).

الجدول رقم (4)

التوزيع النسبي للملتحقين بالتعليم حسب الجنس والعمر لعام 2003

نسبة الالتحاق/ العمر	7 سنوات	10 سنوات	13 سنة	15 سنة	18 سنة	21 سنة	24 سنة
ذكور	98.2	99.4	98.6	90.3	66.1	41.4	13.6
إناث	97.8	99.5	98.6	94.8	72.9	38.1	7.5

المصدر: مديرية الإحصاءات السكانية، (2004). تقرير أوضاع المرأة الأردنية، دائرة الإحصاءات العامة.

ومثل هذا التطور في نسب التحاق الإناث بالدراسة ليس في التعليم ما قبل الجامعي فحسب، بل امتد إلى التعليم الجامعي بمختلف مراحله، والجدول رقم (5) يبين مجموع الطلبة وأعداد الإناث الملتحقات بالدراسة ونسبها حسب المستوى التعليمي للعام الدراسي 2003/2002

الجدول رقم (5)

مجموع الطلبة وأعداد الإناث الملتحقات بالدراسة ونسبها حسب المستوى التعليمي للعام الدراسي 2003/2002

المستوى التعليمي	مجموع الطلبة	عدد الإناث	نسبة الإناث
التعليم المدرسي	1494446	734652	%49.1
كليات المجتمع/ دبلوم متوسط	26967	17119	%63.5
البكالوريوس	150039	74773	%49.8
الماجستير	2450	889	%26.6
الدكتوراه	848	234	%27.6

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة،(2003) . الكتاب الإحصائي السنوي

يوضح الجدول (5) توازن في نسب التحاق كل من الجنسين بدرجة البكالوريوس، في حين أن نسبة التحاق الإناث في كليات المجتمع تفوق نسبة التحاق الذكور، إلا أن نسبة التحاق الإناث في درجتي الماجستير والدكتوراه تنخفض عن نسبة التحاق الذكور كما يوضحها الجدول.

وترى الباحثة أن سبب زيادة نسبة التحاق الإناث في كليات المجتمع للحصول على الدبلوم المتوسط عن نسبة التحاق الذكور يعود إلى مجموعة أسباب اقتصادية وجغرافية واجتماعية، فالأسباب الاقتصادية هي أن كلفة التعليم في كليات المجتمع المتوسطة منخفضة مقارنة مع التعليم الجامعي ذي الأربع سنوات، أما الأسباب الجغرافية فتعود إلى انتشار كليات المجتمع في مختلف أنحاء الأردن، الأمر الذي يسهل التحاق الفتيات بها لقربها من مناطق سكنهن، بينما الأسباب الاجتماعية فقد تكون ناتجة عن الأسباب الاقتصادية والجغرافية بما ينسجم مع العادات والتقاليد المحافظة، بينما المجال مفتوح أمام الذكور بشكل أوسع للالتحاق في الجامعات الخاصة أو في جامعات خارج الأردن.

كما وأن الفتاة الأردنية أصبحت تنحو منحى متنوعا نسبيا في التخصصات العلمية التي تلتحق بدراستها فيها في مرحلة التعليم الجامعي للحصول على شهادة البكالوريوس، وإن ما زال محدودا وضعيفا في التخصصات العلمية، في حين ما زالت التخصصات الإنسانية والتربوية والاجتماعية هي الأكثر بين الفتيات، والجدول رقم (6) يوضح توزيع العاملين ممن أعمارهم أكثر من خمسة عشر سنة، الحاصلين على شهادة البكالوريوس، موزعين حسب الجنس والتخصص العلمي لعام 2005.

الجدول رقم (6)

توزيع العاملين ممن أعمارهم أكثر من خمسة عشر سنة، الحاصلين على شهادة البكالوريوس فأعلى، موزعين حسب الجنس والتخصص العلمي لعام 2005 (توزيع نسبي)

	علوم تربوية	علوم إنسانية	علوم اجتماعية وتجارية وقانونية	علوم رياضيات وحاسوب	علوم هندسية وتصنيع	زراعة وبيطرة	صحة وخدمات اجتماعية	خدمات شخصية (نقل، بيئة، أمن)	مجموع
مجموع%	7.4	21.7	30.7	15.0	11.7	3.1	8.9	1.5	3420
الذكور	4.1	16.3	35.5	14.1	15.5	3.4	8.9	2.0	2096
الإناث	12.5	30.2	23.1	16.3	5.6	2.5	9.0	0.08	1324

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، 2005. مسح البطالة والعمالة.

يوضح الجدول رقم (6) بأن نسبة التحاق الفتاة الأردنية في مجال التخصصات العلمية الجديدة التي كانت مغلقة عليها ما زالت منخفضة، وأن اهتمامها في دراسة تخصصات كل من العلوم التربوية، والعلوم الإنسانية، وعلوم الرياضيات والحاسوب يفوق نسبة الذكور في دراستهم لهذه التخصصات، وقد يعزى سبب ذلك إلى انجذاب النساء لمهنة التعليم، واستقطاب وزارة التربية والتعليم لعمالتهن في التعليم. بينما تتقارب النسبة إلى حد ما بين الذكور والإناث في تخصص الصحة والخدمات الاجتماعية. أما باقي التخصصات فما زالت تواجه عزوفا من قبل النساء كالتخصصات الهندسية.

- مؤشرات العمل:

نظرا للتقدم الملحوظ الذي حققته المرأة الأردنية في مؤشرات التعليم المختلفة، فقد انعكس هذا التقدم بشكل ايجابي على إقبالها أيضا للمشاركة في مجالات العمل المختلفة، حيث تؤكد معظم الدراسات أن رفع المستوى التعليمي بين النساء يعد المفتاح الأساسي لرفع معدلات مشاركتهن في العمل، إلى جانب تأهيلهن من الناحية العلمية لتولي المراكز القيادية العليا وزيادة نسبة مشاركتهن في هذه المواقع، بالإضافة إلى أهمية التعليم من أجل الحفاظ والبقاء في مواقع العمل المختلفة وبشكل خاص للعمل في المستويات الإدارية القيادية العليا. ويمكن تأكيد ذلك من خلال استعراض عدد من مؤشرات العمل.

❖ **- معدلات النشاط الاقتصادي الخام والمنقح[1] ومعدلات البطالة:**

تظهر البيانات الإحصائية الصادرة من دائرة الإحصاءات العامة، وجود فروق عالية في معدلات النشاط الاقتصادي الخام والمنقح، بين كل من الذكور والإناث لصالح الذكور، على الرغم من النمو الذي حققته النساء عبر الثماني عشر سنة الأخيرة. ويوضح الجدول رقم (7) معدلات المشاركة في النشاط الاقتصادي الخام والمنقحة للسكان والذكور والإناث ومعدلات البطالة لسنوات مختارة (المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، مسح العمالة والبطالة للسنوات (1987، 1994، 2000، 2001، 2002، 2003، 2004) ومسح الجولة الأولى لعام 2005.

---

[1] معدل النشاط الاقتصادي المنقح، يمثل حسب تعريف دائرة الإحصاءات العامة؛ مجموع النشيطات اقتصاديا أي العاملات فقط، مقسومة على مجموع النشيطين اقتصاديا من الذكور العاملين فقط.

الجدول رقم (7)

معدلات المشاركة في النشاط الاقتصادي الخام والمنقحة للسكان والذكور والإناث

ومعدلات البطالة لسنوات مختارة

المؤشرات الاقتصادية	عام 1987	عام 1994	عام 2000	عام 2001	عام 2002	عام 2003	عام 2004	عام 2005 الربع (1)
معدلات النشاط الاقتصادي الخام لمجموع السكان ممن أعمارهم(13+)	22.2	23.6	23.7	23.8	24.0	23.6	23.5	24.1
معدلات النشاط الاقتصادي الخام للذكور (13+)	38.5	39.6	39.6	40.1	39.7	39.6	39.8	40.3
معدلات النشاط الاقتصادي الخام للنساء (13+)	**5.0**	**6.7**	**7.4**	**7.2**	**7.6**	**7.1**	**6.6**	**7.4**
معدلات النشاط الاقتصادي المنقحة لمجموع السكان ممن أعمارهم(15+)	41.0	41.3	39.4	38.8	38.4	37.4	37.4	38.4
معدلات النشاط الاقتصادي المنقحة للذكور (15+)	70.7	70.0	66.1	65.5	64.2	63.2	63.7	64.3
معدلات النشاط الاقتصادي المنقحة للنساء (15+)	**9.3**	**11.6**	**12.3**	**11.7**	**12.3**	**11.2**	**10.4**	**11.4**
معدلات البطالة بين أفراد قوة العمل لمجموع السكان (15+)	15.0	15.8	13.7	14.7	15.3	14.5	12.5	13.4
معدلات البطالة بين أفراد قوة العمل للذكور (15+)	13.4	13.6	12.3	13.7	14.0	13.4	11.8	12.3
معدلات البطالة بين أفراد قوة العمل للنساء (15+)	**28.3**	**29.4**	**21.0**	**20.5**	**21.9**	**20.8**	**16.5**	**19.6**

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، مسح العمالة والبطالة للسنوات (1987، 1994، 2000، 2001، 2002، 2003، 2004) ومسح الجولة الأولى لعام 2005.

تتراوح الفروق الظاهرة في الجدول (7)، لدى الذكور بين خمسة إلى ستة أضعاف معدلات النشاط الخاصة بالنساء، حيث تحقق نموا في معدلات النشاط الاقتصادي الخام للنساء من عام 1984 ولغاية عام 2005 في الجولة الأولى عن الربع الأول من معدل (5.0 – 7.4)، كما تحقق نموا في معدلات النشاط الاقتصادي المنقح للنساء من (9.3 – 11.4) في الفترة نفسها، مما يشير إلى زيادة في مشاركة النساء في النشاط الاقتصادي.

أما بالنسبة لمعدلات البطالة بين النساء خلال السنوات المبينة في الجدول (7) أيضا، فقد انخفض المعدل عما كان عليه في السنوات الأولى من (28.3– 19.62) مما يؤكد زيادة مشاركة

النساء في قوة العمل، مع ملاحظة ارتفاع نسب البطالة خلال تلك السنوات مقارنة مع معـدلات البطالة بين الذكور في نفس السنوات، نتيجة ارتفاع النمو السكاني، ونتيجة للأوضاع الاقتصادية السائدة التي تعطي تفضيلا لتشغيل الذكور على الإناث، باعتبار أن الرجل وفق التقاليد السـائدة هو المعيل والمرأة غير مكلفة بالإنفاق .

وفي قراءة متمعنة أيضا للمؤشرات التي يوضحها الجدول (7)، يظهر أن الإناث لم يحققن نموا مقاربا لمعدلات الذكور التي تقابلها، بشكل يماثل ذلك التقارب النسبي، الذي حدث في نسب الالتحاق بالتعليم المدرسي والجامعي بين الإناث والذكور.

وتظهر الفجوة في النوع الاجتماعي أيضا، من خلال تفحص الفروق في أعداد الأفـراد، من غير الحاصلين على فرص عمل مدفوع الأجر، حيث تزيد نسب البطالة بين صفوف النساء، عن نسب البطالة بين الذكور، ممن هم بمستوى تعليمي دبلوم فأعلى، ويُظهر الجدول رقـم (8) العاطلون عن العمل من الأردنيين ممن أعمارهم 15 سنة فأكثر، حسـب الجـنس والمسـتوى التعليمي (توزيع نسبي).

الجدول رقم (8)

العاطلون عن العمل من الأردنيين ممن أعمارهم 15 سنة فأكثر، حسب الجنس والمستوى التعليمي لعام 2003

المستوى التعليمي	الجنس (توزيع نسبي)		
	مجموع	ذكور	إناث
المجموع	7242	5697	1545
النسبة	100.0	100.0	100.0
أمي	1.5	1.8	0.2
أقل من ثانوي	56.3	67.6	13.9
ثانوي	11.5	12.0	9.8
دبلوم متوسط	11.4	6.0	31.2
بكالوريوس فأعلى	19.8	12.5	44.9

المصدر: دائرة الاحصاءات العامة، مسح العمالة والبطالة- التقرير السنوي لعام 2003

حيث يشير الجدول (8)، إلى وجود فجوة في النوع الاجتماعي بين الذكور والإناث فـي البطالة بارتفاع المستوى التعليمي، أي أن كل عشرة نساء عاطلات عن العمل، بينهن 7-8 نساء ممن يحملن تعليما بمستوى دبلوم فأعلى، (31.2+44.9= 76.1%). بينما نجد الوضـع علـى

العكس بين صفوف العاطلين عن العمل من الذكور، حيث يظهر الجدول أن من بين كل عشرة رجال عاطلين عن العمل، بينهم فقط ثلاثة ممن يحمل مؤهلا تعليميا بمستوى دبلوم متوسط فأعلى. وفي المقابل ترتفع نسب البطالة بين الذكور عن الإناث ضمن المستويات التعليمية الأدنى، مما يؤكد تزايد نسب الإناث الحاصلات على تعليم جامعي، وزيادة الوعي لديهن لرفع المستوى التعليمي لديهن.

ب – مجالات عمل المرأة الأردنية:

من الأهمية ضرورة تفحص مجالات العمل التي تنخرط بها النساء، ليتم الكشف عن عدالة توزيع المهن بين الذكور والإناث، فالجدول رقم (9) يوضح أعداد ونسب العاملون الأردنيين ممن أعمارهم خمسة عشر سنة فأكثر، موزعة حسب النشاط الاقتصادي والجنس لعام 2002 .

الجدول رقم (9)

العاملون الأردنيون ممن أعمارهم خمسة عشر سنة فأكثر، حسب المهنة الحالية والنشاط الاقتصادي والجنس (توزيع نسبي)

المجالات العامة للنشاط الاقتصادي	عام 2002 (التوزيع نسبي لكل جنس بذاته)		عام 2003	
	الذكور	الإناث	عدد الإناث	نسبة توزيع الإناث
أعمال الزراعة والصيد والجراحة	4.1	2.7	122	2.1
التعدين والمقالع	1.2	0.2	20	0.3
الصناعة التحويلية	**13.1**	**9.8**	**630**	**10.7**
إمدادات الكهرباء والمياه والغاز	1.7	0.3	26	0.4
الإنشاءات	7.2	0.9	65	1.1
تجار الجملة والتجزئة	20.0	6.8	331	5.6
الفنادق والمطاعم	2.6	0.5	44	0.8
النقل والتخزين والاتصالات	11.4	3.3	166	2.8
الوساطة المالية	1.6	3.0	239	4.1
الأنشطة العقارية والإيجارية	5.0	3.7	320	5.5
الإدارة العامة والدفاع والضمان الاجتماعي	17.7	5.6	305	5.2
التعليم	**6.9**	**41.4**	**2389**	**40.7**
الصحة والعمل الاجتماعي	**3.1**	**14.1**	**808**	**13.8**
الأنشطة الخدمية والمجتمعية والاجتماعية الأخرى	5.3	4.7	286	4.9
الأسر الخاصة التي تعين أفرادا لأداء أعمال منزلية	0.1	0.8	77	1.3
المنظمات والهيئات غير الإقليمية	0.2	0.7	42	0.7
المجموع	100.0	100.0	5870	100.0

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، مسح العمالة والبطالة،" التقرير السنوي لعام 2002 و 2003"

يظهر الجدول رقم (9) أن النساء يتجهن للعمل بنسب عالية في مجالي التعليم والصحة والعمل الاجتماعي، حيث تبلغ نسبة اجتذاب قطاع التعليم للنساء عامي 2002 و 2003 ما نسبته

(41.4% و 40.7%) على التوالي من النساء المشتغلات، ونسبة اجتذاب قطاع الصحة والعمل الاجتماعي للنساء في عامي 2002 و 2003 على التوالي (14.1% و 13.8 %)، بينما نلاحظ أن 20% من الذكور المشتغلين يعملون في القطاع التجاري ويليه مجال الإدارة العامة والدفاع والضمان الاجتماعي بنسبة حوالي 18% من الرجال المشتغلين لعام 2002. ومن الملاحظ أيضا نمو في عمالة المرأة في مجال الصناعات التحويلية، ويرجع السبب إلى نشوء المدن الصناعية في مختلف مناطق الأردن التي ساهمت بشكل إيجابي في رفع معدلات المشاركة في قوة العمل لدى الجنسين، وتخفيض نسب البطالة في السنوات الأخيرة، المشار إليها في الجدول رقم (8)، علما بأن غالبية الفرص التي يوفرها هذا المجال هي فرص عمالة حرفية. أما باقي المهن التي تظهر في الجدول رقم (9)، فما زالت مهنا غير جاذبة للنساء، أو أنها مهن مغلقة على النساء، أو تمثل نوعا من أنواع العزل المطبق تجاه المرأة.

وتُرجع عدد من الدراسات التي أجريت في بيئة العمل الأردني أن سبب توجه النساء إلى هذه المهن، يعود إلى عوامل ثقافية واجتماعية، وأنها من المهن المعزولة التي تفصل بين الجنسين، وبأنها من المهن المنمطة اجتماعيا بالأدوار الأنثوية، كما أن ساعات العمل في مجال التعليم تحديدا هي أقل (El Kharouf, 2000) ، بالإضافة إلى أن عدد أيام العمل على مدار السنة أقل لوجود العطلة الصيفية في نهاية العام الدراسي، وتوفر أماكن عمل قريبة من مناطق سكن النساء العاملات في مجال التعليم، بدرجة أعلى، وخاصة في التعليم المدرسي لانتشار المدارس في مختلف المناطق.

ج – توزيع النساء العاملات على المستويات الوظيفية:

وفي محاولة للتعمق في دراسة توزيع النساء في العمل على المستويات الوظيفية المختلفة للمهن التي يعملن بها حسب المستوى التعليمي لهن، نجد أن نسبة مشاركة النساء في قوة العمل لعام 2003 تمثل (13.8%) فقط، بينما نسبة الذكور تمثل (86.2%). والجدول رقم (10) يوضح توزيع الإناث العاملات ممن أعمارهم خمسة عشر سنة فأكثر على المهن حسب المستوى التعليمي لعام 2003 (توزيع نسبي).

الجدول رقم (10)

توزيع الإناث العاملات ممن أعمارهم خمسة عشر سنة فأكثر على المهن حسب المستوى التعليمي لعام 2003 (توزيع نسبي)

الجنس والمهنة الحالية	المجموع	النسبة المئوية من مجموع العاملين	ثانوية عامة فأقل لغاية الأمية	ثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس فأعلى
عدد الإناث العاملات	**5866**	**13.8**	**18.5**	**12.8**	**31.2**	**37.5**
المشرعون وموظفو الإدارة العليا	16	0.3	–	–	6.3	93.8
المتخصصون	2145	**36.5**	–	–	5.2	**94.8**
الفنيون المتخصصون المساعدون	1825	31.2	3.3	7.3	**84.5**	4.9
الكتبة	618	10.5	27.1	**60.8**	8.3	3.9
العاملون في الخدمات والباعة في المحلات التجارية والأسواق	439	7.5	47.8	27.3	18.5	6.4
العاملون المهرة في الزراعة والصيد	78	1.3	87.1	9.0	3.8	0.0
العاملون في الحرف وما إليها من مهن	404	6.9	72.3	20.0	6.4	1.2
مشغلو الآلات ومجمعوها	42	0.7	69.1	19.0	9.5	2.4
المهن الأولية	299	5.1	88.0	7.7	3.3	1.0
المجموع	5866	%100	%18.5	%12.8	%31.2	%37.5

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، مسح العمالة والبطالة، التقرير السنوي (2003)، جدول رقم (8.5)

يظهر الجدول (10) أن (37.5%) من النساء العاملات يحملن شهادة البكالوريوس فأعلى، مما يشير إلى نمو في مستوى المؤهلات التعليمية لدى الإناث العاملات، بينما نسبة النساء العاملات في مهن المشرعين وموظفي الإدارة العليا لا تزيد عن (0.3%) فقط من مجموع النساء العاملات، وأن غالبية هؤلاء النساء المؤهلات علميا يعملن في مهن المتخصصين بما معدله (94.8%) من مجموع العاملات في هذه المهنة، وأن (84.5%) من النساء العاملات في مهن الفنيين المتخصصين والمساعدين هن من حملة درجة الدبلوم المتوسط. وأن (60.8%) من النساء العاملات في مهن الكتبة هن من حملة الثانوية العامة. كما تظهر قراءة الأرقام والتوزيع النسبي المبين في الجدول (10)، أن مجموع نسبة النساء في المهن المتوسطة (المتخصصون، والفنيون المتخصصون المساعدون) تزيد عن ثلثي النساء العاملات (67.7%).

ويعود سبب ارتفاع نسب الإناث في مهن المتخصصين والفنيين إلى ارتفاع نسب التحاق الفتيات في التعليم العالي، بالإضافة إلى أن هذا يؤكد أهمية التعليم الجامعي للإناث في تمكينهن

وتأهيلهن للدخول إلى المهن المتخصصة والعليا إذا اتيحت الفرصة لهن. وهذا ما يؤكده الجدول رقم (11)، الذي يبين توزيع الذكور والإناث على المهن.

الجدول رقم (11)

توزيع الذكور والإناث العاملين في المهن العليا والمتوسطة والدنيا لعام 2003

الجنس والمهنة الحالية	المجموع	الذكور		الإناث		نسبة تمثيل الجنس في المهن	
		عدد	% في المهنة	عدد	% في المهنة	ذكور	إناث
المجموع الكلي للعاملين	42684 *	36818	86.2	5866	13.8	100.0	100.0
المشرعون وموظفو الإدارة العليا والمديرون	111	95	85.6	16	14.4	0.26	0.27
المتخصصون	7234	5089	70.3	2145	29.7	13.8	36.6
الفنيون المتخصصون المساعدون	5095	3268	64.2	1825	35.8	8.9	31.1
الكتبة	3190	2573	80.7	618	19.3	7.0	10.5
مجموعة المهن الدنيا الأخرى	27053 *	25793	95.3	1261	4.7	70.0	21.5

المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، توزيع الأعداد مقتطعة من مسح العمالة والبطالة -(جدول 8.5 ، ص. 69-71)- التقرير السنوي لعام 2003.

* فروق في الجمع نتيجة الترجيح والتقريب.

يتضح من الجدول (11) أن نسبة مشاركة الإناث في قوة العمل مقارنة بالذكور، على التوالي (13.8%، 86.2%)، وأن الذكور يشغلون (85.6%) من مهن المشرعين، مقارنة مع (14.4%) فقط تشغلها الإناث. وترتفع قليلا نسبة مشاركة الإناث في إشغال مهن المتخصصين لتصل إلى (29.7%) مقارنة مع نسبة إشغال الذكور لهذه المهنة بواقع (70.3%). كما ترتفع نسبة إشغال الإناث أيضا لمهن الفنيين المتخصصين مقارنة مع الذكور لتصل إلى (35.8%، 64.2%) على التوالي. أما في مهن الكتبة فتنخفض نسبة إشغال الإناث لهذه المهنة مقارنة بالذكور، حيث يشغلون على التوالي (19.3%، 80.7%) في هذه المهنة.

إن هذا التوزيع لإشغال المهن يؤكد ارتفاع مستوى التأهيل العلمي بين الإناث ليتمكّن من إشغال ما مجموعه أكثر من ثلثي العمالة النسائية في كل من مهن المتخصصين والفنيين المتخصصين، بينما في الوقت ذاته يؤكد وجود التحيز ضد الإناث في إشغال مهن المشرعين الذي لم تتمكن الإناث من إشغال أكثر من (14.4%) من هذه المهنة.

من خلال العرض السابق للمؤشرات الديمغرافية والصحية والتعليمية والمشاركة في قـوة العمل يتبين أن المرأة الأردنية حققت تقدما ملحوظا في المؤشرات الديمغرافية وكذلك في كل من المؤشرات الصحية والتعليمية، بينما لم تحقق المستوى نفسه من النمو في معـدلات المـشاركة الاقتصادية في قوة العمل الأردني، وفي معدلات المشاركة في المراكز العليا. وتؤكد العديد من الدراسات أن ذلك يرجع إلى عوامل ثقافية واجتماعية.

ونظرا لكون الدراسة الحالية مهتمة بدراسة بيئة العمل في وزارة التربية والتعليم كأحـد مجالات العمل في القطاع العام، لاسيما وأنها الوزارة التي تستقطب النسبة الأعلى من النـساء العاملات، فلا بد من تسليط الضوء على بيئة العمل من حيـث التـشريعات الناظمـة للعمـل، والسياسات العامة التي تؤطر حياة العمل، ومن ثم عرض واقع المرأة العاملة في وزارة التربية والتعليم على نحو أكثر تفصيلا.

رابعا – وزارة التربية والتعليم – بيئة العمل:

تعد وزارة التربية والتعليم في الأردن من أكبر الأجهزة الحكومية من حيث عدد العاملين فيها، وتستقطب نسبة عالية من عمالة النساء لأسباب عديدة، ترجع في معظمها لأسباب اجتماعية وثقافية. وللوقوف على دراسة بيئة العمل في وزارة التربية والتعليم الأردنية، لا بد من مراجعة التشريعات المنظمة للعمل، والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بها، لا سيما وأن القيم الثقافيـة الخاصة بالوزارة تنعكس غالبا في السياسات والتشريعات القانونية الخاصة بها، كما ورد سابقا.

1 – التشريعات الناظمة لوزارة التربية والتعليم في الأردن:

ينظم قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 سير العمل في الـوزارة، ويعـد هـذا القانون امتدادا لسلسلة القوانين التي وضعت في الوزارة لهذه الغاية منذ تاريخ نـشوء المملكـة الأردنية الهاشمية ونيلها لاستقلالها، وقد خضع القـانون إلـى تعـديلات دسـتورية لمواكبـة المستجدات حيثما لزم التعديل.

أ - قانون التربية والتعليم رقم 3 لسنة 1994 [1]

لقد تضمن قانون التربية والتعليم ثمانية فصول، عالجت جوانب عديدة، منها فلسفة التربية والتعليم وأهدافها، وكذلك سياسة التربية والتعليم، وتنظيم الجهاز الإداري فيهـا. وتعـد وزارة التربية والتعليم وفقا لهذا القانون، كما ورد في الفقرة (ك) من المادة السادسة مسؤولة عن "توفير الإمكانات والوسائل اللازمة لتأمين الحياة الكريمة والاستقرار لجميع العاملين في الوزارة وإيجاد الظروف والعوامل والحوافز التي تساعدهم على توجيه جهودهم وقدراتهم لتحقيق أهداف التربية وغاياتها بما في ذلك رفع مستواهم العلمي والمسلكي وإنشاء نواد وصناديق للإسكان والـضمان الاجتماعي وأي فعالية تعود على العاملين بالنفع العام (وزارة التربية والتعليم، 1997: قـانون التربية والتعليم رقم-3- لسنة 1994، صادر عن المديرية العامة للدراسات والبحوث التربوية، مديرية المطبوعات والتوثيق التربوي، قسم المطبوعات التربوية).

ولدى مراجعة نصوص هذا القانون المعمول به حاليا بوزارة التربية والتعليم، يظهر مدى التزامه وانسجامه مع الدستور الأردني من حيث تأكيده على المساواة والعدالة بين جميع الأفراد.

ب- فلسفة التربية والتعليم:

أوضحت المادة رقم (3) الواردة في الفصل الثاني من قانون التربية والتعليم رقـم (3) لسنة 1994، فلسفة التربية والتعليم في الأردن، مشيرة إلى أنها تنبثق من الدسـتور الأردنـي والحضارة العربية الإسلامية ومبادئ الثورة العربية الكبرى والتجربة الوطنية الأردنية، وتتمثل بمجموعة الأسس الفكرية والأسس الوطنية والقومية والإنسانية، والأسس الاجتماعيـة. وتؤكـد نصوصها على الالتزام بالمساواة وعدم التمييز وحق التعليم للجميع. وفيما يلي بعـض ملامـح فلسفة التربية والتعليم ضمن هذه المادة:

- ورد ضمن الأسس الوطنية والقومية والإنسانية في البند (ب) في الفقرة الثالثة منـه أن "الشعب الأردني وحدة متكاملة ولا مكان فيه للتعصب العنصري أو الإقليمي أو الطائفي أو العشائري أو العائلي ".
- وضمن الأسس الاجتماعية بند (ج) ورد في الفقرة الأولى أن " الأردنيون متساوون في الحقوق والواجبات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ويتفاضـلون بمـدى عطـائهم

---

[1] صدر قانون التربية والتعليم رقم -3- لسنة 1994 في صورته النهائية، وألغى بموجبه القـانون الـسابق رقم-16- لعام 1964.

لمجتمعهم وانتمائهم له ". وفي الفقرة الثانية ورد نص على " احترام حرية الفرد وكرامته ".

- كما ورد ضمن الفقرة السادسة من الأسس الاجتماعية أيضا أن " التربية ضرورة اجتماعية والتعليم حق للجميع كل وفق قابلياته وقدراته الذاتية " (وزارة التربية والتعليم، 1997).

من قراءة المواد السابقة، يلاحظ أنه لم يرد فيها أي تعبير يتضمن معنى التحيز المرتبط بنوع الجنس دون الآخر. لكن البند (ب) من الفقرة الثالثة الخاصة بالأسس الوطنية أغفلت إدراج التعصب نحو الجنس ضمن أنواع التعصب المختلفة التي ورد على ذكرها والتي يرفض وجودها.

ج- الأهداف التربوية العامة:

تنبثق الأهداف العامة للتربية حسبما تشير المادة الرابعة من قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 من فلسفة التربية، وتتمثل في تكوين المواطن المؤمن بالله تعالى المنتمي لوطنه وأمته، المتحلي بالفضائل والكمالات الإنسانية النامية في مختلف جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والروحية والوجدانية والاجتماعية بحيث يصبح المواطن في نهاية مراحل التعليم مواطنا قادرا على القيام بمهارات عديدة، سيتم الإشارة إلى جزء ذو علاقة بموضوع الدراسة:

- الفقرة (هـ) تؤكد "انفتاح الطالب على ما في الثقافات الإنسانية من قيم واتجاهات حميدة".

- الفقرة (ن) تؤكد أهمية " تمسك الطالب بحقوق المواطنة وتحمل المسؤوليات المترتبة عليها ".

- الفقرة (ف) تؤكد (مبدأ) " تقدير إنسانية الإنسان وتكوين قيم واتجاهات إيجابية نحو الذات والآخرين والعمل والتقدم الاجتماعي وتَمثل المبادئ الديمقراطية في السلوك الفردي والاجتماعي".

- وأخيرا أكدت الفقرة (ص) أهمية " التكيف الشخصي واكتساب قواعد السلوك الاجتماعي والأخلاقي وتمثلها في التعامل مع الآخرين ومتغيرات الحياة ". (وزارة التربية والتعليم، 1997).

إن الأهداف العامة للتربية تؤكد القيم الإيجابية من حيث حقوق المواطنة، وتكوين قيم إيجابية نحو الذات ونحو الآخرين، ...الخ، ولكن يبقى الأمر الأهم في كيفية ترجمة الأهداف من خلال محتوى المناهج الدراسية ومن خلال الأنشطة التربوية المختلفة المنهجية وغير المنهجية.

د – سياسة التربية والتعليم:

لقد وردت مبادئ السياسة التربوية في المادة الخامسة من الفصل الثاني من قانون التربية رقم (3) لسنة 1994 ضمن إحدى عشر فقرة، يجدر الإشارة إلى الفقرات التالية:

- الفقرة (أ) تنص على مبدأ " توجيه النظام التربوي ليكون أكثر مواءمة لحاجات الفرد والمجتمع وإقامة التوازن بينهما".
- الفقرة (ب) تنص على مبدأ " توفير الفرص لتحقيق مبدأ التربية المستديمة واستثمار أنماط التربية الموازية بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- الفقرة (ج) تنص على مبدأ " تأكيد أهمية التربية السياسية في النظام التربوي وترسيخ مبادئ المشاركة والعدالة والديمقراطية وممارستها ".
- الفقرة (د) تنص على مبدأ " توجيه العملية التربوية توجيها يطور في شخصية المواطن القدرة على التحليل والنقد والمبادرة والإبداع والحوار الإيجابي وتعزيز القيم المستمدة من الحضارة العربية والإسلامية والإنسانية ".
- وأخيرا الفقرة (ح) تنص على مبدأ " التأكيد على أن التعليم رسالة ومهنة لها قواعدها الخلقية والمهنية ". (وزارة التربية والتعليم، 1997).

يتضح بأن جميع هذه البنود تحقق التوازن المنشود ضمن مبادئ السياسة التربوية فيما يتعلق بالتوجهات العامة للسياسة التربوية نحو تنشئة الجنسين من الذكور والإناث، حيث وردت عبارات "مواءمة حاجات الفرد " و " ترسيخ مبادئ المشاركة والعدالة والديمقراطية وممارستها " و "توجيها يطور في شخصية المواطن ....وتعزيز القيم الإنسانية" وغيرها.

هـ – استراتيجية التربية والتعليم:

وضعت أول استراتيجية وطنية عامة للتربية في أواخر عام 2002 وتجري حاليا مناقشتها لإقرارها (تاريخ إعداد الدراسة)، حيث تقدم بهذه الاستراتيجية، منتدى التعليم في أردن المستقبل، وتبناها المجلس الاقتصادي الاستشاري في تشرين الأول من عام 2002، بالإضافة

إلى تبنيه لنتائج منتدى الرؤية الأردنية للتربية والتعليم حتى عام 2020، كما دمجت مع الاستراتيجية الوطنية للتطوير والرؤية. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق هدفين: الأول، توجيه عمليات وزارة التربية والتعليم في السنوات الخمسة إلى العشرة القادمة من خلال تنفيذها للخطط التطويرية السنوية. والثاني، تحديد الاستراتيجيات والآليات والوسائل لتحقيق رؤية ورسالة الوزارة. وذلك بما يتناسب وسياق فلسفة وأهداف وسياسات التعليم التي ينص عليها قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 المشار إليه سابقا. وتنص الرؤية الوطنية للتعليم في الأردن على " أن الأردن يمتلك منظومات من الموارد البشرية، ذات جودة تنافسية وكفاءة عالية، قادرة على تزويد المجتمع بخبرات تعليمية، مستمرة مدى الحياة، ذات صلة وثيقة بحاجاته الراهنة والمستقبلية، وذلك استجابة للتنمية الاقتصادية المستدامة، وتحفيزها عن طريق إعداد أفراد متعلمين وقوى عمل ماهرة. أما الرسالة الوطنية للتربية فتنص على " تطوير نظام تربوي عماده "التميز"، يعتمد على موارده البشرية، استنادا إلى معايير عالمية وقيم اجتماعية، وروح تنافسية عالية، مما يسهم في تقدم الأردن في خضم "الاقتصاد المعرفي العالمي".

ومما يجدر الإشارة إليه أنه لم يرد في الاستراتيجية، ذكر لمراعاة النوع الاجتماعي، سوى في فصلين، هما الفصل الخاص "بالمتعلم"، حيث ورد فيه "ستتوفر للمتعلمين كافة، بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي، أو عرقهم، أو وضعهم الاقتصادي فرصة الحصول على الفرص التربوية المتكافئة والعادلة في تقديم الخدمات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات". والفصل الثاني هو الفصل الخاص بالمناهج المدرسية والتقييم، حيث ورد ضمن استراتيجيات تنفيذه "التركيز على أدوار النوع الاجتماعي للذكور والإناث، وبيان أثرها على مسيرة التنمية الوطنية الشاملة". أما في الفصل الخاص بالحاكمية والإدارة والقيادة فلم يرد أية إشارة إلى الاهتمام بهذه القضية.

و- تنظيم جهاز التربية والتعليم:

عالج الفصل الرابع من قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 جهاز وزارة التربية والتعليم، في المواد من (14-22)، ولم يرد فيها أية نصوص تتضمن معنى التحيز، أو إشارة إلى المساواة في النوع الاجتماعي في توزيع المهام والأعمال، فقد ورد في المادة السادسة عشر وصفا لرؤساء الأقسام من حيث التأهيل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، دون الإشارة إلى مستوى الكفاءة اللازمة "يشترط في رؤساء الأقسام والأعضاء الفنيين المختصين في الوزارة ومديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية أن يكونوا مؤهلين للتعليم في مرحلة تعليمية وأن يكونوا ذوي خبرة تربوية لا تقل عن خمس سنوات ". كما ورد في المادة السابعة عشر الشروط الواجب

توفرها في المشرف التربوي أيضا من حيث التحصيل العلمي وعدد سنوات الخبرة، دون تحديد لمستوى الكفاءة أيضا " بأن يكون ذي خبرة في التعليم أو الإدارة المدرسية لا تقل عن خمس سنوات وأن يكون حاصلا على الدرجة الجامعية الثانية – الماجستير– ويجوز الاكتفاء عند الضرورة بمؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة بعد الدرجة الجامعية الأولى وبخبرة لا تقل عن عشرة سنوات" (وزارة التربية والتعليم، 1997).

أما بالنسبة لباقي المراكز الوظيفية الإدارية الأعلى مثل مدير منطقة تعليمية، أو مدير مديرية، أو مدير إدارة، أو غيره، فلا يوجد أي نص معلن ومكتوب يشير إلى الشروط اللازم توفرها فيمن يشغلها. كما أن هذه الوظائف تحديدا لا يوجد لها وصف وظيفي لغاية تاريخه، وجاري العمل على تحديدها.

ومن خلال العرض السابق لبغض نصوص التشريعات العامة المنظمة للحياة على مستوى المملكة ووزارة التربية والتعليم ذات العلاقة، يمكن أن نلاحظ وجود تأكيدات واضحة على المساواة في الحقوق والواجبات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وعدم التمييز بين الذكور والإناث. ولاستكمال عناصر البحث، لا بد من استعراض الواقع الفعلي لمدى مشاركة المرأة في العمل بشكل عام في وزارة التربية والتعليم، كبيئة عمل اعتمدتها الدراسة الحالية، لدراسة مدى تولي المرأة المراكز الوظيفية العليا فيها.

2 – واقع المرأة العاملة في وزارة التربية والتعليم:

تعد وزارة التربية والتعليم ومؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الإعلامية من أهم المؤسسات الرسمية التي يعتمد عليها لتوعية المجتمع بالأدوار الاجتماعية للنوع الاجتماعي. بحيث تؤثر في صقل تصورات الإناث والذكور لهذه الأدوار، وتصبح دليلا لطموحات الأفراد وأدائهم وبالتالي تؤثر في موقعهم ومكانتهم. فالتربية والتعليم من خلال المدارس والمناهج والنشاطات اللامنهجية تستطيع تعزيز الأدوار التقليدية السائدة في المجتمع أو دفعها نحو التغيير والتطور بما يتلاءم ومتطلبات العصر وحاجته لعملية التنمية الشاملة، إضافة إلى أن رسالة التربية والتعليم الرامية إلى تقديم الخدمات التعليمية وإعداد المواطن الصالح جعلت من وزارة التربية والتعليم أكبر جهاز حكومي يستقطب العمل فيه وخاصة من النساء اللواتي يقبلن على مهنة التعليم لاحترام المجتمع لهذه المهنة ولرسالتها النبيلة.

وكما تبين لدينا من خلال استعراض بعض مؤشرات عمالة المرأة الأردنية، أن معدل مشاركة المرأة في قوة العمل هي فقط (13.8%) لعام 2003 وأن وزارة التربية والتعليم تعد

أكبر مجال لاستقطاب عمالة المرأة، حيث بلغ معدل مشاركتها في العمل في مجال التعليم 40.7% من مجموع النساء المشتغلات عام 2003.

وتتوزع النساء العاملات في وزارة التربية والتعليم على مواقع العمل التالية:

أ- المرأة المعلمة:

تشغل المرأة في وظيفة التعليم المدرسي، وما يلحق بها من وظائف إدارية وفنية، داخل مدارس الإناث، النسبة الأكبر من عمالتها في وزارة التربية والتعليم، ولتوضيح المزيد عن واقع المرأة المعلمة، العاملة في التربية والتعليم، يعرض الجدول (12) توزيع أعداد الطلبة والمعلمين حسب المراحل التعليمية والنوع الاجتماعي في التعليم المدرسي للعام الدراسي 2006/2005.

الجدول رقم (12)

توزيع أعداد الطلبة والمعلمين حسب المراحل التعليمية والنوع الاجتماعي في التعليم المدرسي للعام الدراسي 2006/2005

المرحلة	الطلبة				المعلمون			
	مجموع	ذكور	إناث	% إناث	مجموع	ذكور	إناث	% إناث
رياض أطفال	5679	2628	3051	53.7	450	73	377	83.7
التعليم الأساسي	915819	444065	471754	51.5	44953	18269	26684	59.4
التعليم الثانوي أكاديمي ومهني	157657	74385	83272	52.8	10770	4739	6031	56.0
المجموع العام	1079155	523706	558077	51.7	56173	23081	33092	58.9

المصدر: وزارة التربية والتعليم، 2005. الكتاب السنوي

يظهر الجدول (12) أن نسبة التحاق الإناث تفوق نسبة التحاق الطلبة الذكور في جميع المراحل التعليمية المدرسية، وبنسبة عامة (51.7%) من مجموع الجسم الطلابي لمراحل التعليم المدرسي. وهذا يعكس مدى الوعي بأهمية التعليم للجنسين، وإتاحة الفرص للتعليم أمام الجميع، سيما وأن التعليم الأساسي – يشمل الصفوف العشرة الأولى – هو تعليم إلزامي مجاني. كما يبين الجدول أن نسبة المعلمات الإناث أيضا أعلى من نسبة المعلمين الذكور في جميع المراحل التعليمية المدرسية، وأن النسبة العامة للمعلمات الإناث (58.9%) من المجموع الكلي للمعلمين من الجنسين. وترجع أسباب ذلك إلى عدة أسباب منها: إن مرحلة رياض الأطفال في معظمها يتم تغطيتها من جانب الإناث بنسبة (83.7%)، إضافة إلى دمج الأطفال من الجنسين في

الصفوف الأساسية الثلاث الأولى في المدارس الحكومية مع مدارس الإناث، ومعلميهم من الإناث فقط، وذلك لتغطية نقص العرض من جانب الذكور للعمل في عملية التعليم، إلى جانب اعتبارات تربوية أخرى بأن الإناث أكثر تفهما للتعامل مع الأطفال في هذه المرحلة من الذكور، بالإضافة إلى إقبال أكبر لدى الإناث على مهنة التعليم، مما أدى إلى رفع المعدل الكلي لمشاركة الإناث في مهنة التعليم المدرسي .

كما أن المحلل للبيانات الإحصائية المتعلقة بأعداد النساء العاملات في وزارة التربية والتعليم، يمكنه أن يدرك بسهولة نظرة المجتمع للمرأة، من خلال مراقبة نموها المهني ونسب مشاركتها في المراكز العليا، وفي رسم السياسات والتخطيط، حيث سيلحظ الاتجاه المعكوس في هذه النسب مقارنة مع الاتجاه المتزايد لنسبة مشاركة المرأة في العمل على مستوى القاعدة، فنسبة مشاركة المرأة في القاعدة أعلى من نسبة مشاركة الرجل حيث تبلغ نسبة المعلمات (58.9%) بالنسبة لمجموع العاملين في مهنة التعليم فقط داخل المدارس، كما هو موضح في الجدول (12).

ب- المرأة في العمل الإداري:

تتوزع النساء العاملات في العمل الإداري (باستثناء النساء العاملات في إدارة المدارس) ضمن مركز الوزارة الرئيس، على المستويات الوظيفية الثلاثة (عليا، وسطى، دنيا)، وفق النسب التالية على التوالي (14.4%، 21.8%، 36.0%)[1]، ويتضح من هذه النسب أن نسبة مشاركة المرأة في المراكز الإدارية الوسطى والعليا، لم تقترب من نسبة مشاركتها في العملية التعليمية داخل المدارس، ومن نسبة مشاركتها في مستوى الإدارة الدنيا. ويبين الجدول رقم (13) توزيع أعداد ونسب النساء العاملات في المراكز الإدارية ضمن فئتي الإدارة العليا والوسطى، في الوزارة للعام الدراسي 2005/2004.

---

(1) قامت الباحثة باستخراج النسب وفقا للبيانات المستمدة من مركز الحاسوب، لبيانات موظفي وزارة التربية والتعليم بتاريخ 2005/3/7.

الجدول رقم (13)

توزيع أعداد ونسب الإناث العاملات في المراكز الإدارية في الإدارات المركزية في الوزارة مقارنة بالذكور لعام 2005/2004

	مجموع العاملين الكلي	أمين عام	مدير إدارة ومستشار *	مدير مختص	مستشار / ملحق ثقافي	مشرف تربوي	رئيس قسم	وظائف إشرافية	مجموع
المجموع	965	2	20	41	7	19	149	13	251
الذكور	691	2	17	32	6	17	113	10	197
الإناث	274	-	3	9	1	2	36	3	53
نسبة الإناث	28.4	-	%15	%22	%14.3	%10.5	%24.2	%23.1	%21.1

المصدر: مركز البيانات في وزارة التربية والتعليم بتاريخ تموز / 2005

* - مستشار برتبة مدير إدارة.

إن نسبة مشاركة النساء في جميع المستويات الوظيفية الإدارية بما فيها الوظائف غير الإشرافية في الإدارات المركزية – حسب مركز الحاسب لبيانات الموظفين في وزارة التربية والتعليم خلال شهر آذار من عام 2005- تمثل 28.4% فقط، بينما يشير الجدول (13)، أن نسبة مشاركة النساء في الوظائف الإدارية الإشرافية العليا والوسطى (21.1%). بينما نسبة النساء في وظيفة مدير إدارة وهي أعلى مركز تتقلده النساء في الوزارة بلغت (15%) فقط، ونسبة مشاركتهن في وظيفة مدير مختص (22%)، وتعد هاتان الوظيفتان من الوظائف العليا في الوزارة، وتصل نسبة مشاركة المرأة في وظيفة رئيس قسم والوظائف الإشرافية إلى (24.2% و 23.1%) على التوالي. ومن الجدير بالذكر أن الوزارة قد طبقت برنامج تطوير الكفاءة المهنية ابتداء من عام 2003، ضمن توجهها لرفع نسبة مشاركة المرأة في المراكز الإدارية العليا، والذي تضمن برامج تدريبية للنساء في الوزارة على قضايا النوع الاجتماعي، وعلى المهارات الإدارية.

أما نسب مشاركة النساء في مديريات التربية والتعليم في المديريات التعليمية المنتشرة في أنحاء الأردن (باستثناء المعلمات في المدارس)، فيوضحها الجدول رقم (14) الذي يبين توزيع الإناث العاملات في المديريات التعليمية على المستويات الوظيفية المختلفة العام 2005/2004 حسب مركز الحاسب لبيانات الموظفين في وزارة التربية والتعليم خلال شهر آذار عام 2005.

الجدول رقم (14)

توزيع أعداد ونسب الإناث العاملات في المديريات التعليمية على المستويات الوظيفية المختلفة للعام 2005/2004

	مجموع العاملين الكلي	مدير تربية في المناطق	مدير تعليمي ومدير إداري	مشرف تربوي	رئيس قسم	وظائف اشرافية (فنية وإدارية)	مجموع
المجموع	67615	34	66	777	529	154	1560
الذكور	29353	33	63	653	505	116	1370
الإناث	38262	1	3	124	24	38	190
نسبة الإناث	%56.6	%2.9	%4.6	%16	%4.5	%24.7	%12.2

المصدر: مركز الحاسب لبيانات الموظفين في وزارة التربية والتعليم، بتاريخ تموز / 2005

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (14) أن نسبة مشاركة الإناث في الوظائف الإدارية في المديريات التعليمية (مدير تربية، ومدير تعليمي ومدير إداري، ورئيس قسم) ما زالت منخفضة جدا وهي على التوالي (5.7%، 4.6%، 4.5%)، مقارنة مع نسبة مشاركة المرأة الكلية في العمل في تلك المديريات- بما فيها المدارس التعليمية- ، كما أنها نسبة منخفضة أيضا، مقارنة مع نسب مشاركتها في الوظائف العليا في مركز الوزارة الرئيس، التي يوضحها الجدول السابق رقم (13)، على الرغم من أنها بمستويات وظيفية أعلى من الوظائف التي تم المقارنة معها في المديريات التعليمية- لأغراض الدراسة، تم تصنيف وظيفة مدير تربية، ضمن فئة الإدارة العليا-. وقد يعود سبب ذلك التفاوت في إشغال المرأة للوظائف الإدارية بين الإدارات المركزية في الوزارة والمديريات التعليمية إلى أسباب اجتماعية تقليدية تتأثر بها النساء في المناطق أكثر من تأثر النساء العاملات في مركز الوزارة الموجودة في العاصمة، أو قد يعود إلى فعالية أكثر لبرنامج تطوير الكفاءة المهنية الذي طبقته وزارة التربية والتعليم في مركز الوزارة من الميدان، لقرب مركز الوزارة من الجهات الإشرافية الراعية والمتبنية للبرنامج، بالإضافة إلى قربها من اللجنة الوزارية الهادفة لتنمية دور المرأة في القيادة، والتي تقوم بعقد دورات تدريبية للنساء على المهارات الإدارية.

ج- متوسط سنوات الخدمة للترقية (بالنسبة للعاملين الإداريين فقط):

قامت الباحثة، باحتساب متوسط سنوات خدمة العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم، في عدد من المراكز الإدارية، ضمن فئتي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى فقط، في كل

من مركز الوزارة، والمديريات التعليمية، وفقا لبيانات شؤون الموظفين المستمدة من مركز الحاسوب خلال شهر آذار من عام 2005 . والجدول التالي رقم (15)، يوضح متوسط سنوات خدمة العاملين في الوزارة، في عدد من المراكز الإدارية، موزعة حسب الجنس.

الجدول رقم (15)

متوسط سنوات خدمة العاملين في الوزارة، في عدد من المراكز الإدارية، موزعة حسب الجنس لعام 2005/2004

المجموع	مركز الوزارة				المديريات التعليمية	
	مدير إدارة ومستشار*	مدير مختص	مستشار وملحق ثقافي	رئيس قسم في المركز	مدير تربية	مدير تعليمي ومدير إداري
عدد الذكور	17	32	6	113	32	56
متوسط سنوات الخدمة	23.5	19.6	27.3	26.6	29.3	27.5
عدد الإناث	3	9	1	36	2	1
متوسط سنوات الخدمة	25.5	22.2	25.2	26.4	28.3	30.6

* مستشار برتبة مدير إدارة.

يوضح الجدول (15)، بالنسبة للمرأة العاملة في مركز الوزارة، بأن متوسط سنوات خدمة المرأة في العمل داخل الوزارة، لتصل إلى وظيفة مدير إدارة، أعلى من متوسط سنوات خدمة الرجل في الوزارة، ليحصل على تلك الوظيفة، بمدى سنتين في المتوسط. وكذلك الأمر في وظيفة مدير مختص، فإن متوسط سنوات خدمة المرأة في الوزارة لتصبح في وظيفة مدير مختص، أعلى من متوسط سنوات خدمة الرجل ليصبح في تلك الوظيفة، بفارق ثلاث سنوات. في حين يتقارب متوسط سنوات خدمة كل من النساء والرجال في العمل في الوزارة ليتولى وظيفة رئيس قسم. أما بالنسبة للمديريات التعليمية، فإن متوسط سنوات خدمة المرأة في الوزارة لتتولى وظيفة مدير تربية فهو أقل، بفارق سنة واحدة عن الرجل، بينما متوسط سنوات خدمة النساء الكلية في الوزارة لتتولى وظيفة مدير شؤون تعليمية، أو مدير شؤون إدارية، أعلى من نظيرها الرجل بفارق ثلاث سنوات. **أي أن المرأة تحتاج أن تعمل لفترة زمنية أطول بالمتوسط، من الفترة اللازمة لنظيرها الرجل، كي تتمكن من أن تتقلد مركزا وظيفيا، بمستوى مدير إدارة، أو مدير مختص.**

الدراسات السابقة:

بعد أن تم عرض الأدب النظري في بداية هذا الفصل، يتناول العرض التالي الدراسات السابقة في مجال الثقافة المؤسسية من جهة، وتقدم المرأة الوظيفي وتوليها المراكز القيادية العليا من جهة أخرى.

أولا: الدراسات السابقة في مجال الثقافة المؤسسية:

ورد في أدب الثقافة المؤسسية، دراسات استندت على دراسة القيم والمعتقدات، ودراسات أخرى استندت على الممارسات التنظيمية المنبثقة عن القيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة، ونظرا لكون الدراسة مهتمة بدراسة الممارسات الفعلية داخل وزارة التربية والتعليم، فسيتم التركيز على الأدب السابق المختص بدراسة الممارسات التنظيمية التي تعكس الثقافة المؤسسية.

واستنادا لمراجعة الأدب النظري للثقافة المؤسسية، فقد تبين وجود العديد من الدراسات حول موضوع الثقافة المؤسسية، التي أوضح العديد منها وجود تأثير عميق للثقافة المؤسسية على إحساس الفرد بذاته، وبمدى تأثر الفرد بطبيعة ثقافة المؤسسة التي يعمل بها وبمدى تأثر ثقافة المؤسسة بما يحمله الأفراد من ثقافاتهم المجتمعية. كما أن العديد من الأدب السابق قد تناول الثقافة كأداة لتقييم الأداء، أو كأداة للتغيير، نحو أغراض موجهة ومرغوب بها من قبل قيادات المؤسسة ومالكيها. ولكن وبشكل عام فإن دراسة الثقافة المؤسسية كمتغير لدراسة تأثيرها على تقدم النساء في المراكز القيادية فقد كانت محدودة. وفيما يلي سيتم استعراض بعض الدراسات ذات العلاقة بمفهوم الثقافة المؤسسية، ومن ثم الدراسات المحلية التي تناولت بعض جوانب الثقافة المؤسسية.

1- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة هوفستد وفريقه (Hofstede et al, 1990):

لقد تم الإشارة إلى دراسة هوفستد (Hofstede, 1980) في مرحلة سابقة من هذا الفصل، ويعد نموذجه المنبثق عنها، أساسا معروفا لوصف الثقافات المؤسسية وفقا للثقافة الوطنية التي تنتمي إليها المؤسسة. لقد طبق نموذجه على شركة واحدة، واعتبر ذلك محددا لتعميم نموذجه هذا. وفي عام 1990 قام هوفستد ورفاقه باجراء دراسة ميدانية اخرى شملت عشرين وحدة تنظيمية في عشرة منظمات أعمال هولندية ودنماركية من مختلف قطاعات العمل الخاص

والعام، شملت فئات المديرين والمهنيين والعاملين. وقد اعتمد فيها على خمسة أبعاد ثقافية بإضافة **بُعد الاهتمام بالمدى الطويل مقابل الاهتمام بالمدى القصير**، إلى الأبعاد الأربع الأولى – بُعد السلطة، وبُعد تجنب مخاطر الغموض، وبُعد الفردية مقابل الجماعية، وبُعد الاهتمام بالأداء مقابل الأفراد (الذكورية مقابل الأنثوية)- حيث وجد أن القيم في المؤسسات في الشرق تختلف عن طبيعة القيم في الغرب، حيث يشير بُعد الاهتمام بالمدى الطويل مقابل المدى القصير، إلى درجة اهتمام الأفراد بالمستقبل أو بالماضي والحاضر، مثل احترام التقاليد ومواجهة الالتزامات الاجتماعية. ويصف هذا البعد الأفق الزمني للمؤسسة/ المجتمع، كما يصف الأهمية المتصلة بالمستقبل مقابل الأهمية المتصلة بالماضي والحاضر. فالمجتمعات المهتمة بالمدى الطويل تظهر فيها قيم النمو الاقتصادي والمثابرة أكثر، بينما المجتمعات المهتمة بالمدى القصير تبرز فيها قيم احترام تبادل المكاسب والإمتيازات (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998, p. 562).

اعتمدت هذه الدراسة أيضا منهجية بحث كمية ونوعية، ونفذت على ثلاثة مراحل، في المرحلة الأولى اجرى فريق البحث (180) مقابلة معمقة بمعدل (9) مقابلات لكل وحدة تنظيمية، لبناء تصور عام لثقافة الوحدة ولتحديد جوانب استبانة الدراسة للمرحلة الثانية من الدراسة، وفي المرحلة الثانية طور استبانة من (135) بندا، منها (57) بندا تقيس قيم العاملين اعتمد في تطويرها على دراسته السابقة هوفستد (1980) Hofstede المشار اليها أعلاه، حيث قام بتطوير (61) بندا اعتمادا على المقابلات المعمقة التي نفذها في الوحدات التنظيمية، وهدفت إلى قياس إدراك العاملين لممارسات العمل اليومي، أما باقي بنود الاستبانة وعددها (18) بندا فقد تم تطويرها لتقصي أسباب الترقية في العمل وتحديد تصور ديمغرافي عن المشاركين. أما في المرحلة الثالثة فقد استخدم استبانات ومقابلات للحصول على مؤشرات تهم الدراسة عن الوحدات التنظيمية المبحوثة، الرشيد (2002).

وقد كان استخدامه للأبعاد الخمس بهدف رسم مؤشرات حول الخصائص الثقافية في مختلف المناطق التي درسها، فمثلا ظهر لديه وجود قيمة عالية لدى كل من الولايات المتحدة وبريطانيا واستراليا ومعظم الدول الغربية على بعد الأداء الفردي، والحرية والتنافسية. وظهر لديه أيضا اهتمام لدى الأمريكيين ببعد الذكورية، بمعنى أنهم يركزون على تحقيق الأداء، وعلى العكس ظهر لديه اهتمام منخفض على بعد الفرد في هونج كونج التي تهتم بقيم التعاون والتشارك وتماسك المجموعة وضرورة تحقيق الإجماع. كما وأسفرت نتائجه عن وجود اختلاف في سلوك القائد للنموذج المقبول في كل منطقة، وأن الفروق في القواعد الثقافية تؤدي إلى فروق في الممارسات لتحقيق النجاح باتباع أنماط مختلفة بين أنواع المؤسسات العالمية والتي لها فروع في مناطق مختلفة. وهذه الفروق تساعد المؤسسات الكبرى في تحديد أي الدول يمكن لها أن

تفتح لها شركات تابعة لها وفق انسجام ثقافة الشركة الأم بثقافة منطقة الدولة للشركة التابعة (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998).

وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة (Hofstede et al, 1990) باعتمادها في تحليل البيانات على الوحدة التنظيمية كأساس لقياس الثقافة التنظيمية(المؤسسية)، أن بنود القيم ترتبط مع بعضها البعض، وبنود الممارسات ترتبط مع بعضها البعض كل على حدة، إلا أنه نادرا ما كانت بنود القيم ترتبط ببنود الممارسات. وبالتركيز على بنود الممارسات التي فسرت أعلى نسبة من التباين في الممارسات، توصل هوفستد إلى وصف ستة أبعاد تقيس الممارسات في الوحدات التنظيمية العشرين المشمولة بالدراسة (Banfe, Govekar, Miceli & Woods, 2001 والرشيد، 2002)، وهي:

- **بعد النتائج مقابل الاجراءات: results oriented vs. process**

ويفسر هذا البعد الفروق بين الاهتمام بالاجراءات والعمليات والوسائل وبكيفية عمل الأشياء، وبين الاهتمام بتحقيق النتائج والغايات، فالممارسات التي ترتبط بالاجراءات تؤكد الثبات والدقة والاهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بدقة وبشكل صحيح، في حين تؤكد الممارسات المرتبطة بالنتائج على وجوب تحقيق الأهداف والغايات الواضحة والريادة في العمل.

- **بعد الوظيفة مقابل العاملين: Job oriented vs. employees oriented**

ويفرق هذا البعد بين الاهتمام بالعاملين والاهتمام بأداء العمل. إذ تركز الممارسات الدالة على الاهتمام بالعاملين ذاتهم ونموهم، وعلى اهتمامتهم وتلبية احتياجاتهم، في حين تركز الممارسات ذات الاهتمام بالعمل على متطلبات أداء العمل الوظيفي.

- **بعد المنظمة مقابل المهنة: corporate vs. professional**

ويفسر هذا البعد التباين بين ممارسات العاملين التي تعبر عن انتمائهم لمؤسساتهم واهتمامهم بها، من حيث تبنيهم لأهداف المؤسسة وتوقعاتها. وبين الممارسات التي تعبر عن اهتمامهم بمهنهم ووظائفهم وتبنيهم لأهداف المهنة والسمو بها. وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال من أخلاق العمل، والثقة، والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة. في حين تتصف الممارسات المرتبطة بالمنظمة بضعف عوامل الاعتراف بالانجاز وضعف المكافآت. كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية، وبأن التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد المنظمة.

- بعد النظم المنغلقة مقابل المفتوحة: closed system vs. open system

يفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين العاملين، وبين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المنغلقة فيما بينهم. وتتصف الممارسات التي تصف نمط الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والآراء وتعزيزها، وبأسلوب الاتصال غير الرسمي في العمل، وبتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، وبفترات تهيئة للعمل قصيرة. بينما تتصف الممارسات التي تصف نمط الاتصال المنغلق، بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها، وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي، وبفترات تهيئة قصيرة للعمل.

- بعد الرقابة المحكمة مقابل المرونة: tight control vs. loose control

يعكس هذا البعد الممارسات في ظل الرقابة المرنة من حيث التعامل مع متطلبات العمل بمرونة، وبتكييف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين. بينما الممارسات التي تصف الرقابة المحكمة تعكس غياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، وضرورة التقيد بالتعليمات واجراءات العمل وأنظمته التي تكون واضحة ومحددة.

- بعد السلوك الواقعي العملي مقابل المعياري. pragmatic vs. normative

تعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل بإعطاء الأولوية لمعايير المنظمة لما تعتقد بأنه صحيح، بينما تعطي الممارسات الواقعية (البراغماتية) الأولوية لتوقعات الزبائن، وعمل ما يطلبونه.

ب - دراسة هوفستد (Hofstede et al, 1993)

في دراسة لاحقة له قام بإعادة تحليل نتائج دراسته المشار اليها أعلاه (Hofstede et al, 1990)، اعتمد فيها على تحليل البيانات بالارتكاز على مستوى الأفراد في العينة ككل، وليس على أساس الوحدة التنظيمية لأجل استبعاد الأثر البيئي للوحدة، فنتج لديه ظهور ستة عوامل جديدة تفسر التباين في القيم، وستة عوامل اخرى تفسر التباين في الممارسات مختلفة كليا عن تلك التي ظهرت لديه في دراسته عام 1980.

إن العوامل الستة الجديدة التي فسرت التباين في الممارسات باعتماد التحليل على مستوى الأفراد هي: المهنية، والابتعاد عن السطة، والثقة في الزملاء، والنظام، والتنافسية، والتكامل. ونتج لديه أيضا أن أبعاد القيم، وأبعاد الممارسات الجديدة، مرتبطة بخصائص أفراد العينة الديمغرافية من حيث الجنس والعمر والتعليم وغيره. وأن أبعاد القيم ذات ارتباط قوي بأبعاد

الممارسات، أي أن إدراك الممارسات لدى الأفراد يتأثر بالقيم كجزء من الشخصية، بينما تعكس القيم جزئيا إدراك مواقف العمل الفعلية. وبناء على ذلك فإنه لأغراض التعرف على الطرق التي يستجيب بها الأفراد لبيئتهم الاجتماعية يستخدم التحليل المرتكز على أساس الأفراد وليس على أساس الوحدة التنظيمية التي تعكس التأثير البيئي.

ج- دراسة هوفستد (Hofstede, 1998) :

في دراسته هذه التي أجراها على موظفي وموظفات شركة تأمين دنماركية كبرى، استخدم فيه استبانة مكونة من 120 بندا، تناولت كل من جوانب الاتجاهات المتعلقة بالعمل، والقيم المرتبطة بتفضيلاتهم لجوانب العمل، وإدراك العاملين لواقع ممارسات العمل الفعلية، إضافة إلى الخصائص الديمغرافية الخاصة بهم.

نتج عن الدراسة أن إدراك العاملين للممارسات الفعلية في الشركة غير مرتبطة بالقيم، وأنه تم التعرف على أبعاد إدراك الممارسات الفعلية من خلال احتسابها على مستوى المنظمة وليس على مستوى الأفراد. وأن ظروف العمل وتصرفات الإدارة يمكن أن تؤثر في الممارسات بمعنى الثقافة التنظيمية دون أن تؤثر في اتجاهات العاملين. إلا أنه حذر من استغلال الموارد البشرية من أجل تعظيم مصلحة المالكين والمديرين في هذا الاتجاه. وبهذا، ونتيجة لدرجة الموثوقية العالية بدراسات هوفستد فقد اعتمدتها العديد من الدراسات اللاحقة المهتمة بدراسة الثقافات بمختلف أغراضها.

د- دراسة باركر (Parker, 2000):

تعد دراسة باركر (Parker, 2000) دراسة حديثة في وصف الثقافة المؤسسية، وقد اعتمد على نموذج Burrell & Morgan (1983) ، في دراسته للرموز المتأثرة بالنموذج الثقافي الاجتماعي الذي حدد فيه الفروق بين أنواع التنظيمات الأربع. حيث يجد باركر أن النموذج الراديكالي الإنساني أحد أبعاد نموذج مورغان- نموذج مورغان يصف أربعة نماذج اجتماعية نتيجة تقاطع بعدي الموضوعية والذاتية مع الاهتمام بالبعد الإنساني - يشكل الأساس الأنسب للبدء بالبحث عن الثقافة المؤسسية، من خلال اهتمام الثقافة بالتركيز على جانب سياسات واستراتيجيات المؤسسة من حيث سيطرتها على تشكيل التحالفات كوسيلة لفرض الانضباط في المؤسسة، وعلى الجانب المعرفي للأطر النظرية الذي يشكل الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة. ويعتقد باركر أن الثقافة وفق هذا التصور تعد وسيلة لتشكيل الفكر والفعل لمصلحة مجموعات محددة داخل المؤسسة أو داخل المجتمع الأوسع.

قام باركر بدراسته باستخدام المنهج النوعي المعمق من خلال ملاحظته لثلاثة مؤسسات كبرى في بريطانيا مستخدما مفهوم تحقيق الهوية الشخصية أساسا في دراسة الرموز اللغوية في التعبير بـ "نحن" و "هم"، وقد اعتمد في تقسيمه للشركات الثلاث على أساس التقسيم المكاني (الجغرافي)/ مقابل الوظيفي (الدوائر الوظيفية)، وعلى أساس الأجيال أو الفئة العمرية، وعلى أساس التخصص المهني أو الوظائف التي يعملون بها، وقد خلص بنتيجة أن اللغة لا تعد أساسا واضحا في تصنيف الثقافة في المؤسسة. وبشكل عام، بنى باركر فهمه للثقافة على ثلاثة افتراضات هي:

الأول: بناء فهم مصطلحي "الثقافة" و"المؤسسة/ التنظيم" على أنهما يمثلان عمليات تتجمع عبر تاريخ المؤسسة من خلال الممارسات اليومية.

الثاني: إن هذه العمليات مستمرة وتتضمن معنى التحول والثبات الزمني للمعاني مع التنوع الواسع للمصادر البشرية.

الثالث: أن هذه المعاني تحتمل التعارض والتضارب بسبب التنافس الدائم حول فهم كيفية أداء مجموعات الأفراد والمؤسسات لأعمالهم، وماذا يجب عليهم فعله للاستمرار معا.

وكان الافتراض العام الذي بنى باركر دراسته عليه لصياغة مفهوم الثقافة المؤسسية، بأن هذا المفهوم يشير إلى الثقافة في المؤسسة، أي أن صناعة الثقافة تتم بالعمليات التي تحدث عبر تاريخ المؤسسة، والعكس بالعكس، فالثقافة هي عمليات تحدث وتأخذ مكانتها داخل المؤسسة وخارجها وفي التفاعل ما بين المؤسسات أو التنظيمات الرسمية لتوضح العديد من المشاعر المختلفة. فالثقافة حسب رأيه منتجة من قبل الأفراد، وهم غير متجانسين وبتصنيفات مختلفة إما حسب الجنس أو العرق أو اللغة أو التخصص أو المهنة وغيره، وقد يكونون أعضاء في عدة ثقافات إلى جانب عضويتهم في هذه الثقافة الموجودة في المؤسسة، والتي يعدونها أنها ملائمة لمتطلبات الحالة التي هم فيها. ويقول أن المفاجئ والمدهش في الكثير من الأدب الخاص بالثقافة قد أهمل موضوع التحيز ضد النوع الاجتماعي بشكل واسع، على الرغم من كثرة الأدب المؤسسي الذي أخذ بمعالجة التحيز الجنسوي. ويرى أن التحيز الجنسوي موجود ليس فقط في التنظيم السلطوي بل إنه منتشر في مختلف التنظيمات بسبب الافتراضات المحلية التي نحملها في معتقداتنا حول وجود فروق في القدرات والتي تقوم في الأصل على التحيز (Parker, 2000).

كما ويرى باركر أنه لا يوجد تصور واحد للثقافة المؤسسية، وبأن كلمة الثقافة يأتي استعمالها واستخدامها لتعكس السياسات والنظريات المعرفية الخاصة بهذه الكلمة من خلال الأشخاص الذين يستخدمونها، وبالتالي فهو يرى أن الثقافة المؤسسية عبارة عن عمليات مستمرة

التحول والجدل حول ماذا على المؤسسة أن تفعل، ومن هي الجهة المسؤولة عن عمل ما، ومن الذي قام بالعمل الذي يكافأ عليه، فالمعنى الذي يضعه الأفراد لمؤسستهم يكون محاطا بسياق فهم سلطة وقوة العلاقات فيما بين تصنيفات هؤلاء الأفراد – بين الرجال والنساء، وبين جيل الكبار وجيل الصغار، وبين المديرين والعاملين، وبين الحرفيين وأفراد الإدارة وهكذا. بمعنى الجـدال بين أقوال "نحن" و "هم" وبين "لنا" و "لهم" الذي ينظم شكل الحياة اليومية للمؤسسة، أو ما يسمى بالثقافة.

2 – الدراسات العربية والمحلية:

لم يتوفر في الأدب العربي والمحلي دراسات متخصصة في دراسة الثقافة المؤسسية سوى القليل جدا، والأقل منها كان مهتما بدراسة الثقافة المؤسسية بشكل مباشر، وفي معظمها كانـت تتناول دراسة التطوير المؤسسي، أو المأسسية، وما إلى ذلك. وفي التالي عرض لهذه الدراسات التي تمكنت الباحثة من العثور عليها في الأدب.

دراسة العدوان (1994)، بعنوان "التطوير الإداري في الأردن: دراسة تقييمية لمـستوى الإنجاز والفاعلية" أشارت إلى أن اللامؤسسية هي أحد الملامح الرئيـسة فـي إدارة التطـوير والإصلاح في المؤسسات العامة الأردنية، حيث تشير الدراسة إلى أن الممارسات الإدارية ذات العلاقة تتسم بعدم وجود سياسات ثابتة للنهج الإداري وللتفاعل مع القضايا والمشكلات الإدارية سواء الروتينية أو المستجدة، كما تتسم بعدم وجود معايير محددة للأداء ولعمل الجهاز، وأن هذه السياسات تتبدل مع تبدل قادة التنظيم. وتتسم اللامؤسسية أيضا في إدارة عملية التطوير الإداري والإصلاح في المؤسسات العامة الأردنية بالموسمية لعمل لجان التطوير وباعتمادها على الشللية والواسطة والمحسوبية، وبعدم تبني سياسات وإجراءات محددة لخدمة المواطنين، وبتشتت جهود التطوير والإصلاح نظرا لتداخل صلاحيات أجهزتها مع صلاحيات أجهزة أخرى ذات علاقة.

وفي دراسة الهيجان (1995)، بعنوان " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافـة منظمتـين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك". وقد استخدم فيها أداة فرانسيس و وودكوك (Francis, D. & Woodcock, M. 1990) بعد أن ترجمها وأخضعها للإجراءات البحثية اللازمـة لتطبيقها في بيئة سعودية. وتشتمل الأداة على أربعة عوامـل هـي: أسـلوب الإدارة، ويعنـي الأسلوب المعتمد والمرتكز على الاهتمام بالقوة، وبالنخبة، وبالمكافأة. والثـاني إدارة المهمـة، ويعني مدى كفاية إنجاز العمل وفعاليته من خلال النتائج، ويركز على الخبرة الجيدة، والتأقلم مع البيئة الخارجية للمؤسسة. والثالث، إدارة العلاقات الإنسانية، ويعني مدى العدالة فـي تطبيـق القوانين والأنظمة، والاهتمام بتحديد مهام فريق العمل ومدى فاعلية القوانين والأنظمة المطبقة.

والرابع، إدارة البيئة المؤسسية، ويشير إلى نظام العلاقات فيما بين الأفراد والإدارة، من حيث توجيه اهتمامها بمصالح المؤسسة، وتنمية روح التنافس والإبداع بين العاملين. وقد أظهرت الدراسة أن المديرين يتصرفون بنفوذ كبير في المنظمة، وأن المنظمة تهتم بالأفراد وتعتبرهم ثروة حقيقية لديها، وهاتان النتيجتان تعززان قيمة القوة، كما تبين أيضا وجود حرص عال لدى المنظمتين على الأداء الجيد مما يعزز قيمة الكفاءة والفعالية بأداء الأعمال، إلى جانب اهتمامهما بالبعد الإنساني في العمل ومراعاة القواعد والأنظمة السائدة، والاهتمام ببُعد قيم المديرين ومديري الإدارات العليا بالذات، التي تمثل عاملا رئيسا في تشكيل ثقافة منظماتهم (الهيجان، 1992).

وكذلك جاءت دراسة المبسلط (1999)، بعنوان " الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن –دراسة تحليلية– " أجرت فيها تحليلا للثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، هدفت منها تحديد العوامل المؤثرة في الثقافة المؤسسية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، وإلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة المؤسسية تبعا لبعض المتغيرات، كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة والفئة الوظيفية.

طبقت الدراسة على (429) من موظفي الفئات الأولى والثانية والثالثة في جهاز الخدمة المدنية، باستخدام أداة طورتها الباحثة بالاستناد على استبانة الهيجان المشار إليها أعلاه. وقد نتج من تحليل بيانات الدراسة أن كل من أسلوب الإدارة، وإدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة البيئة المؤسسية ذي علاقة ارتباطية موجبة في تشكيل الثقافة، بينما أظهر بعد إدارة المهمة ارتباطا سلبيا. كما ظهر لديها وجود اختلاف ذو دلالة بين تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة تعزى لمتغيرات العمر، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. في حين لم تظهر لديها فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الجنس في تحديدهم للعوامل الأربع المؤثرة في الثقافة المؤسسية على مستوى دلالة أكبر من 0.5% (المبسلط، 1999).

أما دراسة الرشيد (2002)، بعنوان " الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: إستخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل" وقد استند إلى أن الثقافة المؤسسية (التنظيمية) مرتبطة بدرجة أكثر بالقيم، من خلال فهم إدراك العاملين لممارسات العمل الفعلية، وفق منهجية هوفستد (Hofstede et al, 1990). وقد شملت دراسة الرشيد (15) منظمة أعمال أردنية موزعة على قطاعات الخدمات والبنوك والصناعة، بمعدل منظمتين من كل قطاع، وبلغ حجم عينة الدراسة (368) فردا، منهم (20%) من فئتي الإدارة العليا والمتوسطة، بينما

الباقي هم من الإدارة الإشرافية وباقي الفئات الإدارية، كما شكلت النساء (18.5%) فقط من عينة الدراسة.

وقد استند الرشيد (2002) في دراسته إلى جزء من أداة هوفستد المشار إليها أعلاه والمتعلق بقياس الممارسات فقط، والمكون من (43) بندا لقياس الثقافة التنظيمية المكونة من ستة أبعاد هي :الإجراءات مقابل النتائج، والعاملون مقابل الوظيفة، والمنظمة مقابل المهنة، والرقابة المرنة مقابل الرقابة المحكمة، والنظم المفتوحة مقابل المنغلقة، والسلوك المعياري مقابل البراغماتي (وقد تم الاستناد على هذه الأداة في الدراسة الحالية). كما تضمنت استبانة الدراسة ثمانية أسئلة تتعلق بعوامل ديمغرافية وتنظيمية ومؤسسية شملت العمر والجنس والتعليم والتخصص العلمي والمستوى الإداري والخبرة وحجم المنظمة وعمرها.

وقد أظهرت الدراسة أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في منظمات الأعمال الأردنية التي تناولتها الدراسة تركز على النتائج أكثر من الإجراءات، وبأنها تهتم بالوظيفة أكثر من اهتمامها بالعاملين، وبأنها تعكس اهتمام العاملين بمهنهم أكثر من اهتمامهم بمنظماتهم، وبأنها تعكس الانفتاح في الاتصالات أكثر من الانغلاق، وأن الرقابة فيها تنحو منحى الرقابة المحكمة، وأن السلوك فيها يتصف بالسلوك الواقعي البراغماتي أكثر من السلوك المثالي أو المعياري (الرشيد، 2002).

كما تبين أن كلا من الجنس والعمر والتعليم والتخصص العلمي والخبرة والمستوى الإداري وحجم المنظمة وعمرها ذو تأثير بمستوى ثقة 5% فأقل، وبدرجات متفاوتة، على أبعاد الثقافة التنظيمية في كل من قطاعات الصناعة والبنوك والخدمات. كما أظهرت الدراسة أن لنوع الجنس تأثيراً في قطاع الصناعة على بعد الثقافة المهتمة بالسلوك الواقعي مقابل السلوك المثالي، وله تأثير أيضا في قطاع البنوك على بعد الثقافة التي تهتم بالوظيفة أكثر من اهتمامها بالعاملين لصالح الذكور، كما أنه في قطاع الخدمات قد ظهر تأثير لنوع الجنس على بعد الثقافة التي تهتم بالنتائج أكثر من الإجراءات، مما يؤكد أن ممارسات منظمات الأعمال الأردنية قائمة على عدم تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء وتعزز الأدوار الوظيفية المنمطة بالجنسوية، أما بالنسبة لمستوى الخبرة فقد كان لها تأثير محدود في قطاع الصناعة على بعد واحد هو الاهتمام بالمهنة مقابل الاهتمام بالمنظمة لصالح المهنة (الرشيد، 2002).

كما جاءت دراسة الفرحان (2003)، بعنوان " الثقافة التنظيمية في مؤسسات قطاع العمل الأردني –دراسة تحليلية– " هدفت فيها إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني والعلاقة بينهما. واشتملت عينة الدراسة على (400)

موظفا (لم توزع الدراسة العدد حسب الجنس، حيث لم يكن من المتغيرات المدروسة)، اختيرت عشوائيا من العاملين في وزارات ودوائر ومؤسسات حكومية من مستوى الإدارة المتوسطة والإدارة الإشرافية ومسئولي وحدات التطوير الإداري فيها. وقد طورت الباحثة استبانة لأغراض الدراسة، تكونت من خمسة أبعاد للتعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة من حيث توفر كل من : القيم الهدفية، وقيم الدعم والتشجيع، وقيم الانضباط، وقيم النمط الحر في طريقة العمل. أما أبعاد متغير مستوى التطوير الإداري فقد اشتملت على سبعة أبعاد تعتمدها إدارات التطوير في المؤسسات المبحوثة هي: إعادة التنظيم والهيكلة، وتبسيط الإجراءات، وتفويض الصلاحيات، والتشريعات والأنظمة، وتنمية القوى البشرية، ووصف وتصنيف الوظائف، واستخدام التكنولوجيا لإنجاز العمل (الفرحان، 2003).

وقد أظهرت الدراسة توفر أبعاد الثقافة التنظيمية كافة بمستوى متوسط، وكان أعلاها توفرا القيم الهدفية، وأدناها قيم الدعم والتشجيع، وقد استخلصت الباحثة أن الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى البيروقراطية من حيث المركزية، وضعف مستويات التفويض، وقلة الاهتمام بحفز وتشجيع المبدعين، وكذلك بالتطوير والمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالجودة والإنتاجية مقابل زيادة التركيز على الالتزام بأوقات الدوام والتعليمات (الفرحان، 2003).

كما نتج عن الدراسة أن مستوى توفر التطوير الإداري قد كان في المستوى المتوسط أيضا، وبمستوى أقل من مستوى توفر الثقافة التنظيمية. وقد حقق بعد توفر استخدام تكنولوجيا الحاسوب أعلى معدل، وبعد تنمية القوى البشرية أدنى معدل، خاصة فيما يتعلق ببنود كل من إشراك الموظفين في القرارات، واعتماد مبدأ التعيين حسب الكفاءة، ومنح الحوافز للمبدعين في العمل.كما أشارت الدراسة إلى أن إحداث التطوير الإداري في حالة غياب الثقافة التنظيمية عملية غير ممكنة (الفرحان، 2003).

وفي دراسة اخرى للرشيد (2003)، بعنوان " المأسسة ومنظمات الأعمال والمؤسسات الأردنية: اتجاهات المديرين نحو ممارسات إدارية دالة " هدفت إلى التعرف على مدى المأسسة في القطاعين العام والخاص الأردنيين من خلال مسح اتجاهات عينة ممثلة من المديرين والمسؤولين نحو ممارسات إدارية دالة على المأسسة، شملت كل من الممارسات التالية: الاختيار والوصف الوظيفي والتدريب وتقييم الأداء والترقية واتخاذ القرار. وقد استخدمت استبانة طورت لأغراض الدراسة اشتملت على جوانب أساسية ركزت عليها الأدبيات في المجال (الرشيد، 2003).

توصلت الدراسة إلى أن مستوى المأسسة في المؤسسات المبحوثة بشكل عام هي في الحدود الدنيا من الدرجة المتوسطة لهذه الممارسات الإدارية، كان أعلاها مأسسة هي ممارسات الوصف الوظيفي، وأدناها ممارسات الترقية. وأن وضع المأسسة متشابه في القطاعين العام والخاص. كما أشارت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير لعمر ونوع جنس وخبرة المبحوث على الممارسات الإدارية الدالة على المأسسة (الرشيد، 2003).

وقد أظهرت الدراسة أيضا أن كل من البنود التالية قد حققت أدنى دلالة على وجود المأسسة وهي:

بند تعيين الموظف على أسس ومعايير واضحة، كي تحقق اختيار الأكفأ ضمن ممارسات الاختيار، وبند اشتراط الترقية، حصول الموظف على التدريب ضمن ممارسات التدريب. وبند تطبيق الأنظمة والتعليمات الإدارية على جميع الموظفين دون تحيز فيما يتعلق بالتقييم. وبند أخذ رأي الموظف المعني في قرار ترقيته من بين ممارسات الترقية. وبند مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بتحديد مهامهم الوظيفية من بين ممارسات اتخاذ القرار (الرشيد، 2003).

أما دراسة الحنيطي (2003)، بعنوان الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن، دراسة تحليلية، هدف الباحث منها تحديد مدى وجود الصراع بين نوعي القيم الاجتماعية والتنظيمية، لدى العاملين، ومدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية عليه، وتحديد أسباب الصراع، والآثار المترتبة عليه. شملت عينة الدراسة (327) موظفا، في أربع وزارات حكومية. استخدم الباحث الأسلوب الوصفي للأدبيات في مجال الدراسة، بالإضافة إلى تطوير استبانة لأغراض جمع البيانات المسحية، التي ارتكز عليها في الكشف عن النتائج التي توصل إليها.

وقد أشارت الدراسة إلى أن الموظفين يميلون إلى تغليب القيم الاجتماعية على القيم التنظيمية، وإن كانت ضد المصلحة العامة، وأن السبب في وجود الصراع، بين نوعي القيم المبحوثة في الدراسة، يعود إلى العادات والتقاليد الاجتماعية، التي تدفعهم لأولوية خدمة أصدقائهم وأقاربهم.

وفي دراسة للعلاقة بين الثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي، لدى العاملين في الوزارات الأردنية، للباحث (السعودي 2005)، هدف منها، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات ذات العلاقة، وجمع البيانات الأولية باستخدام استبانة طورها الباحث لغايات الدراسة. بلغت عينة الدراسة (586) موظفا حكوميا، وقد عرف الباحث الثقة التنظيمية إجرائيا، بأنها "تشير إلى توقعات الأفراد في نظام صنع

القرارات التنظيمية، الذي يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للأفراد دون انعكاس أي تأثير سلبي على المنظمة، وتشمل الثقة في دقة المعلومات، والثقة في أسلوب المدير، والثقة في القيم التنظيمية السائدة، والثقة في فرص الإبداع، والثقة في السياسات الإدارية السائدة". وقد كان متغير الجنس، من أحد المتغيرات المبحوثة، وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي، كما أن تصورات أفراد العينة للثقة تختلف، باختلاف الجنس، وأن الإناث أكثر إدراكا للثقة التنظيمية في الوزارات المبحوثة، من الذكور.

يتضح من الدراسات المحلية المشار إليها أعلاه، أنها لم تتناول دراسة الممارسات في الثقافة المؤسسية في القطاع العام بشكل مباشر، فدراسة (الرشيد، 2002) درست الممارسات في منظمات الأعمال في القطاع الخاص، ودراسة (المبسلط، 1999) تناولت دراسة القيم المؤسسية في القطاع العام، والدراسات الأخرى تناولت الثقافة المؤسسية من جوانب أخرى، كدراسة المأسسة عند (الرشيد، 2003)، أو دراسة مدى توفرها وعلاقتها بعملية التطوير الإداري في القطاع العام في دراسة (الفرحان، 2003). وبالتالي فإن الدراسة الحالية تمثل الدراسة الأولى في المجال.

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الثقافة المؤسسية وعلاقتها بتقدم المرأة الوظيفي لتولي المراكز القيادية العليا فسوف يتم عرضها في نهاية الأدب الخاص بدراسة تقدم المرأة في المراكز القيادية.

ثانيا: الدراسات السابقة في مجال تقدم المرأة الوظيفي في المراكز القيادية العليا:

لقد تناول هذا الفصل ضمن الأدب النظري، عرضا لوضعية المرأة بشكل عام، ومن ثم تم التركيز على وضع المرأة الأردنية في العمل، وعلى بيئة العمل في وزارة التربية والتعليم كواحدة من المؤسسات العامة. وقبل عرض الدراسات السابقة التي تناولت المعوقات التي تواجه المرأة العاملة، لتولي المراكز القيادية، لا بد من فهم الأدوار الإدارية التي يمارسها المدير أو القائد، ودراسة الفروق في السلوك الإداري بين الرجال والنساء كمرتكز لفهم هذه المعوقات.

1 – الأدوار الإدارية والقيادية:

لقد تعامل الكثير من الباحثين في دراساتهم عن النوع الاجتماعي والإدارة بأن دور المدير هو دور منفرد وحيد، بينما يعتقد البعض بان الدور الكلي للمدير/ القائد يمثل مجموعة عمليات إدارية/ قيادية يمارسها المدير/ القائد، من ضمنها الدور الإداري.

وترى ديورست وكيلي (Duerst-Lathi & Kelly, 1995) المشار إليه في (Newman, unknown) أن غلبة السلطة الذكورية على الأنثوية تنتج عن الأيديولوجية الذكورية السائدة داخل المجتمع بإعطاء تقييم أعلى للرجال من خلال سلوكياتهم وطرق معيشتهم والروابط التي تحكم علاقاتهم داخل التركيبة الاجتماعية. وأن هذه الأيديولوجية الذكورية تعطي الرجال مركز التقدير والاحترام ضمن العلاقات الشخصية داخل المؤسسة وداخل البنى الاجتماعية الكبيرة. وتتمثل المظاهر العامة لهذه السلطة، بسيطرة الرجال على مراكز السلطة داخل المؤسسة والاستئثار بالأدوار السياسية داخل المجتمع الكبير، وفي امتلاكهم موارد المجتمع وامتلاك حق تقسيمها وفقا لمصالحهم الذاتية، وفي سيطرتهم على المؤسسات التشريعية ليضعوا القوانين التي تحمي أوضاعهم، وفي تشكيلهم ثقافة معينة تمكنهم من فرض سلطتهم على النساء.

كما ترى (Eagly et al. 1995) أن نظرية تجانس الدور وانسجامه (Role Congruity Theory)، تقدم تفسيرا لقولبة / تنميط أدوار النوع الاجتماعي، في المراكز القيادية من خلال المحافظة، على تلك التصورات للأدوار المعطاة للنوع الاجتماعي، التي قد تنعكس من التوقعات، لهذه الأدوار الإدارية، وخصوصا عندما تكون المهنة أو الوظيفة ممسوكة من قبل جنس واحد. وأن الانسجام في الدور، يكشف وجود تأثير للنوع الاجتماعي، على فعالية وتقييم القادة. أي تميل النساء لأن يخفضن من هذا التأثير، عندما يتولين العمل في المراكز القيادية، في مواقع ومجالات يغلب عليها الوجود الذكوري، وعندما يظهرن بأدوار قيادية منمطة بنمطية ذكورية، مثل الأدوار

الديكتاتورية والأنماط الإشرافية. وبالتالي فإن النساء عند توليهن أدوارا إدارية أو قيادية، يكون اهتمامهن أعلى بالأدوار التي تتصورها النساء، بأنها أنثوية كي يخفضن من شعورهن السلبي، الذي تصفه نظرية التجانس، ولا يعتبرن أنفسهن أنهن خرجن عن السلوك المتوقع للدور الذي يتصورنه.

وبما أن توزيع الأدوار بين الأفراد، داخل المجتمع تحكمه في الغالب، الاتجاهات المشتركة الموجودة لديه، فإن هولت وايليس (Holt & Ellis, 1998) ، ترى أن هذا التوزيع، قد يأخذ أبعادا مختلفة، في تحديده لأدوار الأفراد داخل المجتمع، كالنوع الاجتماعي (الجندر)، والعمر، والعرق، والمكانة الاجتماعية، وأن هذه الأبعاد، تؤثر على كيفية تفاعل الفرد مع الاتجاهات والسلوكيات المتوقعة، من الفرد أيا كان توزيعه. **وتشير هذه الدراسة أيضا إلى أن الأدوار الذكورية، والأدوار الأنثوية، لا تقع على طرفين متعاكسين لخط متصل، بل أنهما ذو بُعدين منفصلين عن بعضهما البعض.** وبأن الرجال وفق هذه التصورات التقليدية، يُصورون على أنهم أكثر جزما وتأكيدا لذاتهم، وأكثر ثقة وجرأة، وأكثر طموحا، بينما توصف النساء، بأنهن أكثر اهتماما بالتربية والتنشئة، وأكثر عطفا ومساعدة وتعاطفا، وأكثر لطفا، وأكثر تأثيرا، وأكثر تركيزا على النواحي التعبيرية. وأن هذا التصور التقليدي للنوع الاجتماعي، يؤكد على إبعاد الأعمال القاسية عن النساء، فالرجال للعمل خارج المنزل، والنساء للعمل داخل المنزل.

وتشير كذلك لوو وثورب (Loo & Thorp, 1998) بأن الرجال، يوصفون بأنهم تقليديون أكثر من النساء، في تصورهم لفهم أدوار الجندر (النوع الاجتماعي)، وتُرجع سبب ذلك إلى أمرين؛ الأول، أن الأدوار الذكورية، يرافقها اكتساب السلطة المتزامنة معها، كالاستقلالية في العمل خارج المنزل وكسب الأموال، وكسب المزيد من الاحترام والقبول من الآخرين، داخل المجتمع. والثاني، يعود إلى تزايد خبرات النساء، الناتجة عن انخراطهن بنسب أعلى في الأدوار التي كانت معروفة بأنها ذكورية، من نسب انخراط الرجال في أدوار كانت معروفة أنها أنثوية كالمشاركة في الأعمال المنزلية.

وتشير ايجلي وكارو (Eagly & Karau, 2002)، إلى أنه يتم عادة، تحديد الأدوار الإدارية وفق طريقة منمطة، حسب الجنس وحسب التوقعات السلوكية للجنس. وأن الفروق بين الجنسين في هذه التوقعات، ترجع إلى مجموعة من الأسباب تشمل: الفروق الجنسية، التي يعتقد بها داخل التكوين الاجتماعي ذاته، في تقسيمه للأدوار المنزلية والعائلية، وإلى الفروق في أنواع العمل المناط بكل منهما في المجتمع عامة، وإلى الفروق في المكانة الاجتماعية، وفي أنماط التقدير والاحترام، وإلى الفروق في السلطة الملازمة للفرد الذكر أو الأنثى. وبناء عليه فإن معظم الباحثين في تعريفهم للأدوار الإدارية قد افترضوا بأن الأدوار الإدارية هي أدوارا ذكورية،

وأنها قد طُبعت أو تقولبت بالخصائص الذكورية. وتؤكد بأن مفهوم تعارض الدور، يُعد أمرا حاسما لفهم التحيز الموجه ضد النساء القياديات، لأن هذا التحيز ينتج بالضرورة، عما يعتنقه الممارسون للتحيز على الأغلب، من تناقض بين الخصائص المنطبعة عن النساء، وبين المتطلبات اللازمة لأدوار القائد.

وقد صنف يكل (Yukl, 2002) الأدوار والسلوكيات الخاصة بالعملية الإدارية من خلال مراجعته للأدب السابق، إلى (14) دورا وزعها ضمن شبكة من الأدوار الإدارية. كما أشار إلى أن عملية تجزئة دور المدير/القائد، إلى العناصر والمكونات المتضمنة في الدور، تساعد على التوسع في البحث، عن علاقة الأدوار الإدارية والقيادية بنوع الجنس (النوع الاجتماعي)، حيث بيّن أن بعض هذه الأدوار تعد ذات نمط أنثوي، والبعض الآخر ذات نمط ذكوري. فقد وصف كل من أدوار التفويض، والانضباط، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وفرض العقوبات، والتخطيط والتمويل، وتقسيم المصادر والموارد، هي أدوار أكثر ذكورية، وأن أدوار التنظيم والتطوير، والتوجيه، والتقدير والاحترام، ورفع الروح المعنوية للأفراد، والتحفيز والتشجيع، والتغذية الراجعة، والاتصال، والدعم والتزويد، هي أدوار أكثر أنثوية.

ويشير (Yukl, 2002) أيضا، إلى أن الأدب السابق الذي استند على مراجعته في دراسته هذه، قد تنوع في تصنيفه للأدوار الإدارية، ويعزو سبب التنوع إلى ثلاثة أسباب رئيسة هي:

الأول: إن بعض التصنيفات تركز على نقاط ضيقة إلى حد ما، مثل التركيز على القيادة.

الثاني: إن بناء السلوك وتشكله يحدث على مستويات عدة من الخصوصية والعمومية. أي بمعنى أن بعض التصنيفات تحتوي على عدد محدود من أنواع السلوك المعرّفة بشكل واسع وعام، بينما البعض الآخر من التصنيفات تشتمل على مجالات واسعة من الأنواع المعرّفة بشكل ضيق ومحدود.

الثالث: إن التصنيفات تتباين وتتغير حسب الطريقة والإجراءات المستخدمة في تشكيل هذه التصنيفات.

وتشير إيجلي (Eagly, 2003) في دراسة تحليلية للتحيز ضد النساء الناتج عن مفهومي تعارض الدور والسقف الزجاجي، إلى أن معتقدات الأفراد تجاه مجموعات المجتمع تتشكل عادة، من خلال تفاعل ملاحظتهم لأنماط الأدوار الاجتماعية المناطة بكل من الذكور والإناث، مع مجموعة التوقعات الاجتماعية الوصفية والتصويرية لمجموعة معينة، والتوقعات المفروضة والمطلوبة من الأفراد الأعضاء في هذه المجموعة. وتنتج عادة التوقعات الوصفية التصورية عن الأفعال التي يقوم بها فعليا الأفراد الأعضاء في المجموعة، أما التوقعات المفروضة عليهم فتنتج

من تنفيذ الأفراد للأدوار وفق ما يجب عليهم أن يتعلموه ويعملوا به في تنفيذهم لأدوارهم المحددة لهم. وبهذه المعتقدات أصبح من الشائع أن الرجال هم كاسبو العيش، وهم الذين يحتلون أدوار الوظائف والعمل والمراكز العليا، وهم الذين يتلقون الاحترام، وأن النساء هن ميسرات ويتولين أدوار الرعاية المنزلية والأدوار الدنيا في العمل. كما وتضيف إلى أن مجموعة التوقعات التصويرية والإلزامية ترتبط بكل من السمات والخصائص التشاركية والسمات المهنية الوظيفية، حيث تعزو خصائص التشاركية بشدة إلى النساء، فتصفهن بأنهن مهتمات بتقديم العون والمساعدة للآخرين، وبالعاطفة، واللطف، والكياسة، والرعاية. بينما تعزى خصائص المهنية والاهتمام بالعمل بشكل أكبر إلى الرجال، وتصفهم بشكل رئيس بتوكيد الذات والاستقلالية والثقة والاعتداد بالنفس، وحب المغامرة والطموح والسيطرة وأنهم يولدون ليكونوا قادة.

وبناء على ذلك، فهي ترى أن تحليل تضارب الدور، يعرض النساء إلى شكلين من أخطار التحيز:

النوع الأول: من حيث تدني التقييم الذي تتلقاه النساء القياديات عن التقييم الذي يتلقاه نظرائهن الرجال، بسبب أن القدرة على القيادة دور منمط نحو الرجال، وتنحدر جذور هذا النوع من المعايير والقواعد الوصفية، لأدوار النوع الاجتماعي المبنية على أن أدوار القيادة لا تلائم النساء.

النوع الثاني: من التحيز، يتمثل في تدني تقييم رغبة النساء بتولي الأدوار القيادية، حيث تُصور رغبة النساء وكأنها أقل من رغبة الرجال في تولي الأدوار القيادية، وتنحدر جذور هذا التحيز من المعايير المفروضة لأدوار النوع الاجتماعي، والمعتقدات الموجودة عن الطريقة التي يجب أن تسلكها النساء وتتصرف وفقها، وإذا تولت النساء الأدوار القيادية، فإنهن يواجهن تقييما متحيزا متجذرا في عدم انسجامهن مع التعريفات الثقافية الأنثوية، ويفشلن في إظهار سلوكيات الدعم والتشاركية الموصوفة عن النساء. وبالتالي فإنهن يصبحن قابلات للسقوط بأيدي المترصدين، فإما أن يُصورن بأنثوية مفرطة أو بذكورية مفرطة، والتي تنتج إما عن قيامهن بأعمال منسجمة بدور الجندر الخاص بهن، المؤدي إلى فشلهن في مواجهة متطلبات الأدوار القيادية، أو ينتج عن انسجامهن، وتوافقهن للقيام بأدوار قريبة من الدور القيادي، والذي سيؤدي إلى فشلهن، في مواجهة متطلبات أدوارهن الخاصة بنوع جنسهن. وجميع ذلك سيؤدي بالتالي إلى حصول النساء على أدوار قيادية أقل من الرجال، وإلى وجود المزيد من المعوقات أمامهن، ليتمكّن من النجاح في الأدوار القيادية (Eagly, 2003).

وترى إيجلي (Eagly, 2003) أيضا، أن سبب ظهور أعداد أكثر من النساء في أدوار قيادية نخبوية حديثا، يعزى إلى ثلاثة أسباب هي:

الأول: أن النساء قد غيرن في خصائصهن الشخصية نحو الاتجاه الذكوري لأجل تعظيم الانسجام مع التعريف الشائع للدور القيادي، مثل زيادة الوقت المخصص للعمل، والتنوع في التخصصات العلمية المعرفية، وتزايد حجم سلوك المخاطرة، وتزايد الاتجاه لانبثاق القادة، وأصبحن أكثر توكيدا للذات وأكثر حبا للسلطة، وتناقص الاتجاه بين الرجال والأولاد لتحقيق علامات أعلى لصالح النساء والفتيات في اختبارات الرياضيات والعلوم.

الثاني: يعزى للتغير في أدوار القادة، نحو تحقيق اندماج أكبر مع الطبيعة الأنثوية، حيث أن التوصيات المقدمة من مستشاري الإدارة، وخبراء المؤسسات، حول مكونات القيادة الجيدة، أصبحت تتضمن مصطلحات أكثر ملاءمة وانسجاما مع الخصائص المنسوبة للنساء، مثل تأكيدهم على النمط القيادي المتحول، المتصف بالعلاقات الديمقراطية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتفاوض، ومهارات القيادة بأسلوب الفريق، وتعكس هذه الأفكار الجديدة البيئات التنظيمية المتسمة بالنمو التكنولوجي المتسارع، وبزيادة التنوع في قوة العمل، وبإضعاف الحدود السياسية والجغرافية، وهذه التنظيمات أصبحت تبحث عن أنماط جديدة لممارسة القيادة في هذه البيئات.

الثالث: أن النساء القياديات قد تحسسن أنماطا للقيادة، تمكنهن من تحسين التضارب المتبقي بين أدوار القيادة ودورهن الاجتماعي الخاص بهن كنساء، وذلك من خلال تطعيم النساء لمخزونهن من السلوكيات بخصائص القوة، إلى جانب سلوكيات التواصل المنسجمة مع الدور الأنثوي من دون أن تشكل هذه السلوكيات خرقا لدور القيادة الملائم للعمل، ضمن خط رفيع دون تطرف كي يتجنبن التقييمات السلبية.

وتؤكد دراسة أتواتر وبرت ووالدمان وديمير وهايدن (Atwater, Brett, Waldman, DiMare, & Hayden, 2004) أن العملية الإدارية ليست أدوارا ذكورية بالكامل، كما أظهرتها تصورات المستجيبين لهذه الدراسة، فهناك أدوار قد اعتبروها بوضوح أنها أدوار أنثوية أكثر، كتنسيق العمل، والتخطيط، والتقدير والاعتراف والمكافأة، والاتصال، والتزويد والدعم. بينما أظهرت تصوراتهم أن كلا من أدوار الانضباط، وفرض العقوبات واتخاذ القرارات الاستراتيجية أدوارا ذكورية أكثر. وهذا يعني أن كلا من الجنسين، الرجال والنساء في ممارستهم للأدوار

الإدارية، يرون أن سلوكهم، قد يكون خارجا عن الدور والانسجام، الذي يتوقعونه عندما يؤدون أنشطة إدارية معينة بالتحديد.

إن التصور الحديث للأدوار بين الجنسين، تبين أن كلا من الجنسين من الممكن أن ينخرط بأدوار وسلوكيات كانت قد وُصفت بأنها أدوار للجنس الآخر إلى جانب قيامه بالأدوار الموصوفة لنوع جنسه حسب التوزيع التقليدي. ووفقا لهذا فإن النساء قد تشغل مراكز قيادية في العمل بشكل فاعل، إلى جانب قيامهن بأدوار الرعاية والتنشئة والتربية للأجيال، وكذلك الأمر فإن الرجال قد يهتمون بالأطفال إلى جانب استمرارهم بعملهم خارج المنزل. وأن غاية الكثير من الدراسات هو الوصول إلى مستوى فاعل لهذا التصور الحديث.

أما فيما يتعلق بعملية عدم تجانس الدور أو تعارضه التي تحدث عند النساء اللواتي يتقلدن أدوارا إدارية وقيادية، خاصة وأن هذه الأدوار موصوفة من قبل الذكور بأوصاف تتلاءم وخصائصهم الذكورية. فتفترض نظرية تجانس الدور (Role Congruity Theory) بأن السلوكيات المتوقعة من الرجال والنساء القائمة على نظرية الأدوار الجنسوية المقولبة نحو جنسهم تُحمل معهم إلى داخل مواقع العمل. وأن النساء عندما يعملن بأدوار إدارية مسيطر عليها من قبل الرجال، يفترضن من أنفسهن أن يعملن بها وفق طريقة ذكورية، مما يعرضهن إلى تكوين شعور سلبي تجاه أنفسهن، ويعتبرن سلوكهن الذي لا ينسجم والتوقعات الجندرية بأنه غير مناسب ولا صحيح. وكذلك الرجال يتصورون ذاتهم وردود فعلهم بأنها سلبية، وغير منسجمة وذاتهم، عندما ينخرطون بأعمال غير متسقة مع أدوارهم النمطية لنوع جنسهم.

2- المرأة في العمل والمراكز القيادية العليا: مُعوقات

يعبر الأدب الغربي عن المعوقات التي يضعها الآخرون أمام تقدم المرأة وترقيتها إلى المراكز القيادية العليا، بمصطلح السقف الزجاجي (glass ceiling) ويمتد هذا التعبير، ليشمل عدم رغبة المجموعات الإدارية، في زيادة فرص تأهيل النساء، لإكسابهن المهارات والخبرات التي تمكنهن من استلام هذه المراكز ومن الحراك الوظيفي الطبيعي بحرية أكثر، ومن عدم زيادة مجموعة النساء التي يمكن الاختيار من بينهن لتولي المناصب، مكتفين بإبقائهن في المستويات الدنيا من العمل حسبما وصفته بيرتون (Burton,1997).

وفي هذا الجزء سيتم عرض لدراسات تناولت أبعادا مختلفة لموضوع تقدم المرأة الوظيفي وتوليها المراكز القيادية العليا، وعلاقة الثقافة المؤسسية بنمو المرأة المهني وترقيتها إلى المراكز القيادية العليا ضمن أربعة مجموعات؛

المجموعة الأولى: دراسات في معوقات تقدم المرأة الوظيفي في المراكز القيادية العليا.

المجموعة الثانية: دراسات في الأنماط القيادية لدى المرأة.

المجموعة الثالثة: دراسات في تأثير الثقافة المؤسسية على تقدم المرأة الوظيفي في المراكز القيادية العليا.

المجموعة الرابعة: وتتناول الدراسات المحلية التي بحثت قضايا تقدم المرأة الوظيفي، في البيئة الأردنية.

المجموعة الأولى : دراسات في معوقات تقدم المرأة الوظيفي في المراكز القيادية العليا.

يؤكد الأدب السابق أن معوقات تقدم المرأة الوظيفي، للوصول إلى المراكز القيادية العليا، تشكل فيما بينها مجموعة مختلطة ومتداخلة من العوامل من حيث المنشأ، وترجعها إلى تأثير العوامل الاقتصادية الاجتماعية والسياسية المحيطة. وكي يتم التوصل إلى الجذور الثقافية المسببة لهذه المعوقات، لا بد من استعراض هذه المعوقات بمختلف مصادرها ومنشئها.

لقد كشفت العديد من الدراسات وجود مجموعة من المعوقات لتقدم المرأة في العمل وتوليها المراكز القيادية العليا، أو البقاء فيها. منها ما يعزى بمجموعه العام إلى **طبيعة الممارسات التنظيمية** السائدة داخل العمل من قبل مسؤولي الإدارة العليا، خاصة في إجراءات التعيين والنمو الوظيفي والمهني والتدريب وتقييم الأداء، ومنح الحوافز والمكافآت، وشروط ومعايير الترقية، والنمط القيادي المتبع داخل المؤسسة، وتوفير الدعم المؤسسي الكافي لتحقيق العدالة والمساواة لهن. ومجموعة أخرى من المعوقات تعزى **لعوامل شخصية وذاتية خاصة بالمرأة العاملة.** وفيما يلي عرض للأدب السابق في هذا المجال حسب التقسيم التالي:

الأول – المعوقات الناتجة عن طبيعة الممارسات التنظيمية داخل العمل.

الثاني – معوقات شخصية وذاتية بالمرأة.

الأول – المعوقات الناتجة عن طبيعة الممارسات التنظيمية داخل العمل:

إن طبيعة الممارسات التنظيمية السائدة داخل العمل تتداخل بدورها مع عوامل عديدة ومختلفة. وتعكس الممارسات عادة، مدى تقبل الآخرين من رؤساء ومرؤوسين لمشاركة المرأة لهم في مختلف مستويات العمل، ومدى تحررهم من الموروثات التقليدية في توزيع الأدوار

والمهام بعيدا عن التحيز الجنسوي في النوع الاجتماعي (الجندر) خاصة في إجراءات التعيين والنمو الوظيفي والمهني والتدريب وتقييم الأداء، ومنح الحوافز والمكافآت، وشروط ومعايير الترقية. من خلال مدى تكافؤ الفرص المتاحة للمرأة، مع الفرص المتاحة لزملائها في العمل من الذكور، وبنسب متكافئة مع نسبة مشاركتهن في العمل في المستويات الوظيفية الدنيا والمتوسطة، أو من خلال التحيز والتمييز الذي تواجهه المرأة ضدها في تلك الممارسات، أو من خلال توزيع الأدوار الوظيفية بطريقة جنسوية، وتقييدها بأدوار ومسؤوليات عمل منمطة بأدوار تقليدية مقولبة بأدوار أنثوية. بالإضافة إلى مدى التزام المؤسسات بوضع برامج الدعم المؤسسي للتوسع في مشاركة المرأة في العمل وفي مراكز القرار، ووضع برامج الدعم الأسري لتخفيف أعباء المسؤوليات الأسرية التي تتحملها في الغالب المرأة منفردة، إلى جانب مسؤولياتها في العمل.

وتذكر هينزل (Hensel, 1991) بأن نمط التصور الذكوري يسيطر على سياسات التطوير المؤسسي من خلال سياسات التعيين والتثبيت والانتقاء والترقية، وفي أنماط تقييم الأداء وفي الأساليب المتبعة في الاتصال وفي إقامة العلاقات الشخصية، وأن هذه السيطرة تقيد الصفات والخصائص الشخصية اللازمة للأدوار القيادية بالصفات الذكورية. وأن النساء في المجال الأكاديمي يوصفن بقدرة وتنافسية أقل من الرجال من حيث الإنتاجية العلمية، وأنهم يأخذون هذا الوصف مبررا لقلة أو ندرة الرتب الأكاديمية العالية بين النساء. كما توصف النساء من قبل الإدارات الجامعية بعدم الاهتمام والانتماء للعمل بدرجة كافية، وأنهن يتركن العمل بنسبة أعلى من الرجال. بالإضافة إلى أنهن يقاومن ويرفضن التنقل إلى أماكن عمل خارج مناطق سكنهن، بسبب التزاماتهن الأسرية. كما أن النساء يتعرضن لضغط هائل من مسؤوليات العمل إلى جانب المسؤوليات الأسرية، وصعوبة من التوفيق بينهما. كما تشير إلى أن تواجد النساء في الشبكات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية محدود وضعيف، وأن عدم استمرارهن بالعضوية فيها يقلل من فرص حصولهن على الاعتراف والحضور الداعمين للترقية.

وتؤكد هينزل، في دراستها المشار إليها أعلاه، على أهمية مسؤولية الإدارات الجامعية تجاه المرأة، بضرورة العمل على دمج التصورات الأنثوية المتوقعة للأدوار في السياسات الرسمية وغير الرسمية والتنويع في الحاجات، وتحديد مجالات عدم المساواة المتبعة ضد النساء وتلافيها، والسماح للوالدين الجدد (الأكاديميين) بخيار تخفيض العبء التعليمي لكليهما أو لأحدهما، وزيادة مستوى التسهيلات المقدمة لرعاية أطفال الأمهات باعتبار أن مسؤولية رعاية الأطفال مسؤولية اجتماعية بالدرجة الأولى، وليست مسؤولية فردية أو خاصة بالأم لوحدها (Hensel, 1991)، وقد أكدت هذه التوصيات كذلك دراسة إيكل (Eakle, 1995).

كما تؤكد عدد من الدراسات في المجال الأكاديمي، أن أسباب عدم تكافؤ الفرص في التعيين والترقية أمام النساء يعود إلى تأثر الفئة المسيطرة على المراكز القيادية – وهم في معظمهم من الذكور – ببعض القواعد الثقافية والاجتماعية الموروثة التي تشجع ممارسات التمييز ضدهن، وهذه الموروثات تصف النساء بعدم القدرة وعدم الكفاءة والعاطفية والضعف الجسدي على تحمل المواقف القيادية. وبأن النظم التعليمية والممارسات الفعلية المطبقة في الجامعات تؤكد على التحيز ضد المرأة في محدودية الفرص المتاحة. وأن معوقات الحائط أو السقف الزجاجي تتمثل بالمعوقات الوضعية التي تواجهها النساء في تولي المراكز القيادية العليا، والتي ترتكز على الاتجاهات المتحيزة لدى المديرين ضد النساء، في تصورهم لمستوى كفاءة النساء وأدائهن في العمل، وفي ممارستهن لسلطة التأثير بالآخرين، ولمستوى التقدير والاحترام لجهودهن ومهاراتهن، ولمستوى حرية حصولهن على المعلومات كالرجال وسهولتها. وأن هذه التصورات تؤدي إلى عدم الاستفادة من خبراتهن، وإبقائهن في مواقع بعيدة عن المشاركة في مراكز القرار (Ryder, 1994; Eakle, 1995; Tallerico & Burstyn, 1996).

وفي دراسة هارلان (Harlan, 1994) لتقييم وضع المرأة في سوق العمل، ضمن تقرير قُدِم للرئيس وللكونجرس الأمريكي، للمساعدة في إعداد التوصيات اللازمة للنهوض بأوضاع المرأة. تشير هذه الدراسة بأن معوقات تقدم المرأة الوظيفي قد تنشأ من مصادر خارج نطاق مكان العمل، حيث تكون موجودة في بنية النظم التعليمية، والنظم الاقتصادية، وفي الأوضاع الاجتماعية الخاصة بالمجتمع عامة، والتي ينتقل تأثيرها داخل هذه البنى التنظيمية من خلال الأفراد العاملين فيها خاصة في المستويات الإدارية العليا. مثل التمييز في الفرص التعليمية والاقتصادية المتاحة للنساء، ومن عمليات العزل المهني المتضمن حصر النساء بمهن محددة وفي أعمال متدنية الأجر، ومن التمييز في الأجور بتحديد مشاركتهن في الأعمال الأقل صعوبة وبالتالي أقل أجورا، ومن الأعمال التي تُشغل بوقت جزئي.

كما تشير أيضا، بأن المعوقات الناتجة، عن الممارسات، داخل التنظيمات الإدارية، تتمثل بثقافة المؤسسة، الموجودة ضمن مفاهيم العمل الرسمي، والأيدلوجيات، والتعليمات التي يصوغها أفراد السلطة السائدة في المؤسسة ضمن سياسات التعيين والترقية، وشروط العمل بتوصيف مقيد، للخصائص الشخصية، المطلوبة لشغل بعض الوظائف، بما يخدم مصالحهم ويمكنهم من تحقيق إشغال هذه الوظائف، وتحقيق المكتسبات واستثناء الآخرين ممن لا ينطبق عليهم هذه الشروط.

أو قد تنشأ هذه المعوقات، عن ممارسات قائمة على معايير وأنماط ثقافية غير مرئية، ضمن القرارات المؤسسية، بحيث تخلق معوقات أمام تواجد النساء في المواقع المتقدمة من

العمل، كأن يرتكز نظام تقييم الأداء على أساس مستوى الأجر، وليس على مستوى المهـارات والجهود المبذولة، أو تعيين النساء في وظائف لا ارتباط لها بالترقية في السلم الوظيفي (ضـمن خط العمليات الإنتاجية)، أو في الأعمال الطارئة أو المؤقتة، أو بأعمال تكون الترقية فيها، مقيدة بحقوق تفضيلية، وبتشريعات قاسية من حيث مستوى التدريب، أو من حيث ساعات عمل أطول مع نقص في توفير المكتسبات الداعمة لتلبية الاحتياجات الأسرية والعائلية (Harlan, 1994).

وترى بيرمن (Berman, 1996) في دراستها، للمصادقة على تصورات النساء الإداريات للمعوقات التي يواجهنها في ترقيتهن للمراكز العليا في المدارس الدولية الأمريكية العاملة في كل من الولايات المتحدة، والمكسيك، وأفريقيا، وآسيا، وأوروبا، وفي الشرق الأوسط، بـأن تـدني الفرص المتكافئة، في التعيين والترقية بين الذكور والإناث، تخلق فجوة في النوع الاجتمـاعي، بين الرجال والنساء في المشاركة في العمل، وفي تولي المراكز القيادية العليا. وتُرجعهـا إلـى الممارسات التنظيمية المتحيزة ضد النساء، وأن النساء يقعن ضحية عدم تقبل القادة لعملية التنوع في القيادة، كما ينتج عن عدم كفاية الدعم المؤسسي، لتمكينهن من تحقيق التوازن والمواءمة بين مسؤوليات العمل والمسؤوليات الأسرية. كما تشير الدراسة أيضا، إلى أهمية تحديد الاحتياجات المهنية اللازمة للنساء الإداريات للتطور المهني، وضرورة الانخراط ببرامج تدريبية في أثنـاء العمل، وتلقي التدريب على التعامل بحزم في مواجهة المعوقات، وعدم التخوف مـن الظهـور بمظهر غير أنثوي، واستخدامهن لشبكات الاتصال فيما بينهن، والسعي نحو تنمية مفهوم الذات لديهن للتمكن من مقاومة التمييز ضدهن.

وفي دراسة جبتون و روزاريو (Gupton, and Del-Rosario, 1997) التي قُدمت ضـمن الاجتماع السنوي، لمؤسسة البحوث التربوية الأمريكية، لبحث ما يدور حول التغيير الاجتماعي، الهادف لتحليل فعالية المبادرات المتخذة من قبل الحكومة الفيدرالية، لدعم ترقيـة النسـاء فـي الإدارات التعليمية نحو الأعلى، وتحسين وضع المساواة والعدالة، بين الجنـسين فـي الإدارات التعليمية. فقد أشارت الدراسة إلى أن وضع التشريعات القانونية، كان لها الأثر الأبرز في عملية التغيير هذه. وقد حللت الدراسة مواطن الضعف والقوة لهذه المبادرات المبذولة، وأشارت إلـى وجود ضعف في برامج تطوير الكفاءة المهنية، والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى. وقد أكدت الدراسة أهمية التنويع في التخصصات العلمية بين الإناث، وأهمية الالتحاق في برامج تطـوير الكفاءة المهنية، والتخطيط الاستراتيجي، ووجوب دعم السلطات لهن للانخراط فـي عـضوية شبكات الاتصال، وبرامج النصح والإرشاد.

أما دراسة بيرتون (Burton, 1997)، في تحليلها لأوضاع النساء العاملات في استراليا، بالاستناد إلى البيانات الإحصائية الرسمية، والتوزيع الديمغرافي لهن، بهدف تحديـد المعوقـات

التي تواجهها النساء في تولي المراكز القيادية في القطاعين العام والخاص. فقد أشارت إلى أن غالبية الدراسات المتعلقة بقضايا مشاركة النساء وتقدمهن في العمل، تشير إلى أن نقص أعداد النساء في المراكز القيادية العليا، يرجع إلى تصورات الرجال في المواقع القيادية لمستوى أداء النساء، وإلى أن خصائصهن الشخصية، لا تلائم طبيعة العمل في هذه الأدوار، بينما تُظهر تصورات النساء وخبراتهن في هذه القضايا بالمقابل، أن الأسباب تعود إلى الممارسات والأوضاع الحقيقية للمؤسسة ذاتها، وبالتالي ترى (Burton) **أن في الاختلاف في هذه التصورات تكمن القضية الأساسية التي يجب أن تُدرس في مشكلة النساء ووضع الحلول لها.**

ولهذا تذكر (Burton, 1997) أن أبرز المعوقات أمام تولي المرأة المراكز القيادية في القطاعين العام والخاص تكمن في الممارسات وأوضاع بيئات العمل في المؤسسات، وتتجمع في أربعة معوقات رئيسة:

المعوق الأول: يتمثل في المعتقدات المقولبة تجاه أدوار النساء، وخصائصهن وتجاه أدائهن والأولويات التي تهتم بها النساء، حيث ترتكز قرارات القيادات المؤسسية – من الذكور – على إسقاط أثر النزعة الفطرية لدى النساء بأولوية الانقطاع عن العمل أو تركه للعناية بالأطفال على جميع أفراد هذه الفئة، مهما كانت أوضاعهن، وما ينشأ عن هذه الإسقاطات من أثر بالدعوة إلى عدم المخاطرة في الأموال المنفقة على تدريبهن، وتمكينهن بمهارات العمل في المراكز العليا، لأنهن سيتركن العمل حتما. وفي هذا المجال تكشف بيرتون (Burton, 1997) عن نمطين من القولبة: النمط الأول يصف النساء بأنهن مهتمات ومتعلقات بأسرهن أكثر من تعلقهن بالعمل، مما يعطل مهنيتهن للعمل. والنمط الثاني يصف النساء بأنهن لا يملكن الصفات والخصائص اللازمة لممارسة الأدوار القيادية كالرجال، مثل الصلابة، والسيطرة، والقدرة على المتابعة المستمرة، وتحمل الصعاب والمخاطر، والتنافسية، والطموح، والقدرة على التأثير القيادي في إصدار الأوامر. وبالتالي فإن هذا التحيز لانتقاص أداء النساء، لأنهن نساء فقط مستمد من الموروثات الفكرية، وأن القائمين على تقييم الأداء يتبعون أنماطا تفضيلية بدرجة عالية لاعتبارات خاصة لديهم بأن النساء لا يملكن خصائص العمل القيادي.

المعوق الثاني: التحيز في عمليات الاختيار لتولي المراكز العليا في الإدارات التنفيذية والقيادية:

حيث تضيف بيرتون (Burton, 1997) ، بأن الدراسات تبين أن العوامل الذاتية، والسمات الشخصية، والخلفية العلمية الخاصة بالمرأة، قد أصبحت أقل تأثيرا من الأوضاع الاجتماعية والمؤسسية الخاصة ببيئة العمل، وتحديدا فيما يتعلق بعمليات الاختيار وممارسات

التنافس للحصول على المراكز الأعلى، فقد أصبحت النساء يلتحقن بدراسة تخصصات علمية ومعرفية حديثة لم تكن سابقا مألوفة، ويحملن درجات علمية متقدمة في دراسة هذه التخصصات.

المعوق الثالث: إن سياسات إدارة الموارد البشرية لا تقوم على أسس نظمية واضحة:

تذكر بيرتون (Burton, 1997) بأن الدراسات تشير إلى أن سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ترتكز على ممارسات غير رسمية، وتتجه إلى إتباع أسلوب تفضيلي نحو الأفراد الذين تتوقع الشعور بالارتياح معهم في عملية اتخاذ القرارات، من الذين يثقون بهم ممن أثبتت سجلاتهم الوظيفية، بأنهم ضمن هذه النوعية. وأن القادة يحتكمون إلى معايير أداء مختلفة، فالرجال يقيّمون وفق معايير القدرة المستقبلية لأداء العمل في إنجاز أعمال بمستوى أعلى مهما كان مستوى أدائهم الحالي، بينما تقيّم النساء وفق معايير الإنجازات السابقة مع الافتراض التلقائي بعدم قدرتهن على أداء مهام عمل جديدة. وتعلق بيرتون على ذلك، بأن هذه الممارسات تتصف بالذاتية، في إدارتهم للموارد البشرية وعدم الموضوعية، وأن قراراتهم لا تحترم أساس الجدارة، في عمليات التعيين والانتقاء للتدريب، والترقية القائمة على نوع العمل ووصفه، ولا تسمح بالتنويع (من حيث الجنس، والعرق، والفئة العمرية، والحالة الاجتماعية، والجنسية)، بل تقوم على تطبيق أساس الأقدمية الذي يتضمن تحيزا ضد النساء.

المعوق الرابع: عدم كفاية توفير فرص التطوير المهني الرسمية وغير الرسمية:

تذكر بيرتون (Burton, 1997) أيضا، بأن زيادة اكتساب فرص النمو تزيد من تراكم الخبرات والمهارات لدى الأفراد، وبالتالي تزيد من فرص النمو الوظيفي في مواقع العمل، وأن معظم ما يتعلمه المديرون في ممارساتهم للأدوار الإدارية والقيادية مستمد ومشتق من داخل سياق العمل ذاته. وأن الدراسات تشير بأن تأثير بيئات العمل وممارسة الأدوار الوظيفية أكثر دلالة على تجميع الخبرات مما يحققه التدريب والتعليم النظامي.

أما بيترز (Peters, H., 1998)، فتؤكد في دراستها على أن التمييز المؤسسي المدعم بالقواعد الثقافية والتاريخية، يُعد جزءا من مشكلة السقف الزجاجي التي تواجهها النساء، من خلال التقاء الخصائص الأساسية للشخصية، واندماجها مع السلوك الإداري، ومع الاستراتيجيات التي تستخدمها النساء في ممارستهن لإداراتهن في المستويات المتوسطة. وأن هذه الاستراتيجيات، تساعدهن على النجاح في هذه المستويات ولكنها تمنعهن من تجاوز السقف الزجاجي. وتشير إلى ثلاثة استراتيجيات ناجحة، تتبعها النساء الإداريات في المستويات الوسطى، لكنها معوقة لتقدمهن في الفرص الإدارية ذات المسؤوليات والمخاطر الأعلى، وعليهن تعديلها ضمن سياق التغييرات السريعة التي تنطوي عليها نماذج القيادة الناجحة.

1- **استراتيجية التعامل مع مخاطر الغموض:** ترى بيترز (Peters, H., 1998) أن استراتيجية النساء في التعامل مع مخاطر الغموض، وأسلوبهن في حل المشكلات، تتجذر في الحذر، والاهتمام بالتفاصيل، والغوص في التعقيدات الموجودة في البيئة المحيطة، ولديهن انجذابا عاليا نحو جمع البيانات، ووضع الخيارات البديلة، والحرص لاختيار البديل الأفضل، وبالتالي فإن النساء يتجنبن أو يتحفظن في خوض المخاطر دون أن يكون لديهن غطاءا كافيا للأوضاع المحتملة كلها. وتشير إلى أن إتباع النساء لهذا الأسلوب يأتي استجابة منهن لثقافة الذكور السائدة، قد حقق لهن نجاحا في المستويات الإدارية الوسطى، لكنها معوقة لتقدمهن في الفرص ذات المسؤوليات والمخاطر الأعلى ضمن سياق التغييرات السريعة التي تنطوي عليها نماذج القيادة الناجحة.

2- **استراتيجية الدور الإنقاذي:** تظهر النساء، اهتماما عاليا، تجاه المسؤولية المشتركة، وشعورهن بالمسؤولية لتحقيق العدالة للغير ولفريق العمل، كي تقوده في دور إنقاذي لتكون الأم الحامية لهم. وقد يوقعهن هذا الدور في شرك التفاصيل للتأكد من الإحاطة بأن كل شيء صحيح، وترى الدراسة أن النساء يحملن معهن هذا الدور من البيت ويكررن استخدامه في بيئة العمل ويبذلن فيه الطاقة والتركيز نفسيهما (Peters, 1998) .

3- **استراتيجية المبررات الأخلاقية (الراعي المنقذ):** تذكر بيترز (Peters, 1998) إن تركيز النساء على دقائق الأمور، تجعلهن يغفلن عن أصول اللعبة الإدارية بوضع الشخص (الطرف الآخر) بالمواجهة، لدى ممارستهن أدوارا قيادية عليا. كما تؤكد أن على النساء أن يتعلمن عرض أفكارهن ومقترحاتهن بموضوعية وبهدوء أكبر، وبمرونة وانضباط عاطفي أعلى، وإعطاء اهتمام أكبر بالأفعال والمهام أكثر من أن يدافعن عن السبب الذي يؤدي إلى عجزهن، بالبدء بخوض المخاطر، والتوقف عن الغوص في التفاصيل، وعن ممارسة الدور الراعي، وعن عمل الأشياء على أساس النصح والخطأ، والتركيز على الطاقة الفاعلة (Peters, 1998) .

وقد أكدت أيضا دراسة جروي ومونتجومري (Growe, & Montgomery, 2000) أن فجوة النوع الاجتماعي موجودة، في جميع قطاعات العمل بما فيها قطاع التعليم، وتقول أن الدراسات لم تؤكد أن الرجال أفضل من النساء لأدوار القيادة التعليمية، بل إن الإدارة التعليمية تتناغم أكثر مع الخصائص الأنثوية، من الخصائص الذكورية، وبالرغم من ذلك فالمرأة تواجه إجحافا وتحيزا في الترقية في مجال التعليم. وترى أن الصعوبة التي تواجه النساء، هي صعوبة زمنية تتعلق بالموروثات الثقافية، ولا علاقة لها بالخصائص والصفات الشخصية للنساء، فالعديد

من الدراسات تشير إلى أن المدارس التي تديرها النساء هي بالمعدل العام، أقوى وأفضل أداء من حيث نوعية تعلم الطلبة والأداء المهني للمعلمين من المدارس التي يديرها الذكور.

وترى جروي ومونتجمري (Growe, & Montgomery, 2000) أيضا، أن سبب عدم تمثيل النساء في الإدارات التعليمية يعود إلى وجود ثلاثة نماذج مستخدمة في البنى التنظيمية؛

الأول: يقوم على استخدام التصور الفردي أو النموذج القائم على الجدارة في الترقية، وكلاهما يعتمد على مبررات سيكولوجية نفسية. ويفترضان أن السمات الشخصية للنساء وقدراتهن لا تتلاءم وأدوار القيادة، وتؤكد الدراسة أن هذه المبررات لم تؤيدها الدراسات.

الثاني: يعود للمنظور المؤسسي أو النموذج المتحيز، حيث تؤكد النظم التعليمية والممارسات الفعلية على التحيز ضد المرأة في الفرص المتاحة.

الثالث: هو مكانة المرأة أو التصور الاجتماعي، الذي يرتكز على القواعد الاجتماعية والثقافية التي تشجع التمييز ضد المرأة في توزيع أدوار العمل بين الرجال والنساء، وتميز بينهم في الأجور وفي المكانة.

وتوصي جروي ومونتجمري (Growe, & Montgomery, 2000) في دراستها، بأهمية أخذ الوقت الكافي في التخطيط، ولإدراك حقيقة وجود التنافس، والمحافظة على الانطلاق وتحسين الثقة بالذات، وامتلاك الشجاعة والتصميم لمقاومة السيطرة الذكورية القائمة، والتفويض الفعال، ووضع حدود لإنهاء الواجبات، وامتلاك مهارات التحدث والكتابة بطلاقة، ومهارات ممارسة أدوار العمل المختلفة، وأن لا تسمح لأحد بأن يطغى عليها، وخاصة في المواقف الصعبة، وأن تحدد وترتب أولوياتها، وتحسن من مستوى استخدامها للسلطة.

إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتكيف والمرونة في التعامل مع الفروق الجندرية في الاتصال من خلال إتباع خطوات عملية تتمثل في : التعرف على الفروق سواء من حيث المضمون أو محتوى الحديث، أو من حيث النمط، فالرجال يتصورون الحديث وكأنه منافسة، بينما تبحث النساء عن التفهم والحوار، أو من حيث البنية دون الإكثار من التفاصيل. وأن تتبنى المرأة وتطور اتجاها ايجابيا لديها نحو هذه الفروق (Growe, & Montgomery, 2000).

بينما تشير دراسة كان وجريسنجر (Kahn & Griesinger, 2001)، لتأثير معيار استخدام أساس الأقدمية في الترقية على النساء بأنه يتضمن تحيزا ضدهن، حيث تفسره بأنه يقوم على افتراضات بأن النساء أكثر عشوائية في قراراتهن لترك العمل من الرجال، وأن معدلات ترك

العمل بسبب تدني الأجور، أقل حدوثا لدى النساء من الرجال، وأن سلوك كل من الذكور والإناث نحو الترقية كان استجابة لوجود فروق في حوافز الأجور المتحيزة أصلا، فالرجال الذين يبقون في عملهم، هم عينة منتقاة ممن، حصلوا على أجور عالية في فترة عمل ما بعد فترة التثبيت، مما يؤدي إلى حدوث تحيز أقوى نحو الذكور، بحصولهم على الترقية على أساس الأقدمية، بسبب وجود ميل أكبر لدى الذكور لترك العمل، إذا حصلوا على زيادات منخفضة في الأجور.

وتؤكد الدراسة أيضا، أن زيادة الأجور على أساس الأقدمية، تؤدي إلى فروق في معدلات الحراك والترقية بين الذكور والإناث لسببين: الأول، أن معدلات زيادة الأجور تكون أعلى لدى الجنس الأكثر استجابة لزيادة الأجور- وهم الذكور- وأن هذه الزيادة في الأجور توفر لهذا الجنس نموا أسرع مع الأقدمية، والثاني، يكمن في عملية الذاتية، في الانتقاء للعاملين الذين تم ترقيتهم واستمروا في عملهم. وتشير إلى أن هذين السببين، يعدان عادة واجهة وهدفا لقياس معدلات الأجور ضمن فترة عملهم المتقدمة، لما بعد فترة التثبيت، حيث تصبح عندهم الأجور أعلى مما يحصل عليه الجنس الآخر وهم من النساء، بمعنى أن الاختلاف الحقيقي لا يعزى لفروق استجابة الجنس لنمط ترك العمل (Kahn & Griesinger, 2001) .

كما تؤكد بويك وهارد (Boyce & Herd, 2003) على أن التمييز، الذي يتصف بتنميط الأدوار بالتركيز على سمات وقدرات خاصة بارزة لدى جنس أكثر من الآخر ومرغوب بها بالنسبة له، موجود أيضا في المؤسسات العسكرية وتشمل العمليات الإدارية (Boyce & Herd, 2003).

مما سبق وجود معوقات أمام مشاركة المرأة في العمل وتوليها المراكز القيادية العليا، تتصف بالتحيز ضد النساء في الممارسات الإدارية الخاصة بإجراءات التعيين والتدريب والترقية، وبالأجور أيضا، وفي التحيز في توصيف الأدوار الإدارية والقيادية وحصرها ضمن نمط التصور الذكوري، وتأثرهم بموروثات القواعد الاجتماعية والثقافية التقليدية عند تقييمهم لأداء النساء.

كما وتشير الدراسات بأن رفع معدلات مشاركة النساء، في العمل أصبح أمر تتطلع إليه غالبية المؤسسات والمجتمعات، وأن إدماجها في الأدوار القيادية وممارستها لهذه الأدوار، أصبحت مطلوبة ضمن التوجهات الحديثة للتطوير المؤسسي، مما حدا بهم إلى وجود جهات رسمية في المجتمعات لتراقب مدى التزام المؤسسات برفع معدلات المشاركة النسائية، ومدى

التزامها بالتنوع في القيادة، إلى جانب أن الانفتاح والاستجابة للتغيير والتطوير في بيئات العمل المختلفة ضروري، ويعد إيصال النساء للمراكز العليا بعد أساسي في مجال التغيير والتطوير.

الثاني – معوقات شخصية وذاتية بالمرأة.

يرد في العديد من الدراسات أن المرأة تتصف بصفات شخصية يعدها المحيطون بها، بأنها لا تتلاءم وطبيعة بعض الأعمال، وبالتالي يحصرون أدوارها وفق هذه الاعتبارات ضمن مجموعة محددة من الأعمال تحمل في مضمونها معنى الرعاية والتبعية.

حيث تشير عدد من الدراسات بأن الموروثات التقليدية التي يحملها الآخرون تجاهها، تُوقع على المرأة تأثيرات سلبية، تؤدي إلى زعزعة ثقتها بالذات، وباهتماماتها وطموحها وأولوياتها ومستوى التنافسية لديها، للنمو والتطور المهني واستعدادها لزيادة مسؤوليات العمل، كما قد تعرضها إلى الشعور بالإحباط الناتج عن المعاناة من تضارب الأدوار، التي تضعف من قدرتها على التوفيق والمواءمة بين مسؤوليات العمل والمسؤوليات الأسرية (Paloma & Garland, 1971; Athanassiades, 1977)، وتؤكد هذه النتيجة كذلك دراسة بيرمان (Berman, 1996).

بينما ترى بورات (Porat, 1991) في دراستها بأن الخصائص الأنثوية التي توصف بها النساء هي من تأثير التربية والتنشئة الأسرية كالحساسية، والعاطفية، والميل للحدس، والتوفيقية، والرعائية، والتعاونية، والقدرة على التكيف، وهي خصائص فطرية تنشأ مع الإنسان وتنمو من خلال التأكيد عليها في الإدارة الفعالة، وأن النساء بهذه الخصائص يمتلكن سمات نوعية ذات مزايا جيدة لقيادة كفؤة إذا أعطين الفرصة، إلا أنهن في الغالب يواجهن إجحافا وبطئا في الترقية الوظيفية خاصة في التعليم العالي.

وتذكر دراسة هايت وستيفن وآخرون (Hite, -Steven- J. and-others, 1994) أن التصور الذكوري التقليدي لدى القادة وتأثرهم به، في عملية توزيع الأدوار، بين الذكور والإناث بشكل متكافئ، مبني على أساس تصورات وتوقعات تقليدية لديهم، نحو أداء النساء ونحو السمات الشخصية لهن. مما يعرضهن للتمييز المجحف من قبلهم، في عزلهن بأدوار منمطة "بأدوار أنثوية"، على أنها أكثر ملاءمة لخصائصهن الأنثوية ولصفاتهن الشخصية. كما وتكشف هذه الدراسة أن هذا التمييز يقيد النساء لدى ممارستهن للأدوار الإدارية الموصوفة تقليديا بأنماط ذكورية، ويعرضهن إلى ضغوط نفسية تؤثر سلبا، على تقدمهن وترقيتهن، تنتج عن تعارض في

توقعات ممارسة الأدوار، ويجعلهن يتنازلن عن خصائصهن الأنثوية الفريدة في ممارستهن للأدوار الإدارية.

وقد أشارت دراسة تاليركو وبيرستون (Tallerico & Burstyn, 1996) أن وصف النساء، بأنهن غير مهتمات بالعمل بدرجة كافية، وأنهن لا يرغبن بالسلطة، وأنهن يظهرن اهتماما بالمهام الأكاديمية أكثر من المهام الإدارية، ناتج عن وصف القيادات العليا للنساء، بأن قدرتهن وكفاءتهن أقل من قدرة الرجال وكفاءتهم، في ممارسة هذه المهام. كما وتؤكد أن عدم وجود مراكز نصح وإرشاد للمرأة، لمساعدتها على مواجهة المعوقات، من أصحاب الخبرة من النساء في المراكز القيادية، سببا في استمرارية حدوث هذه المعوقات.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن الرجال، أكثر استخداما للشبكات غير الرسمية، كوسائل داعمة للحصول على الترقية، فاستخدامهم لهذه الشبكات في عملية التواصل مع الإدارات العليا في المؤسسة، يمكنهم من تحسين مستوى تقييم أدائهم، مقارنة مع تقييم أداء النساء، مما يؤدي بالتالي لترقية الذكور بمعدلات أعلى.

كما تؤكد دراسة تاونسند (Townsend, 1996) بأن التمثيل الرمزي للنساء في المواقع القيادية، يعود بجزء منه إلى انسحاب المرأة وتركها للعمل، نتيجة التحيز في بيئة العمل، مما يجعل أصحاب العمل، يترددون أحيانا في تعيين الفتيات الصغيرات السن، وترقيتهن وإدماجهن في برامج التدريب في أثناء العمل، لخوفهم من أنهن سيتركن العمل عندما يتزوجن ويصبح لديهن أطفال. على الرغم من أنه لم يظهر في دراستها، من أن مثل هذه الأمور قد أدت إلى كبح طموحهن، وإضعاف جهودهن للحصول على المراكز العليا، في المؤسسات اللواتي يعملن فيها. مما يؤكد أهمية تحقيق عدالة التوزيع الديمغرافي الطبيعي في سوق العمل، والحاجة لاستخدام المزيد من الكفاءات النسائية، لما يتصفن به من سمات خاصة بهن، كالقدرة على المشاركة وحل المشكلات والاتصال، وغيرها من الخصائص المتميزة المختلفة عن خصائص الرجال. وتعزي سبب عدم ظهور علاقة بين ترك العمل والمسؤوليات الأسرية في دراستها، إلى أن النساء اللواتي خضعن للدراسة إما أنهن رفضن الاعتراف، بتأثير حياتهن الشخصية على تحملهن لمسؤوليات العمل، أو إلى أن النساء اللواتي يشغلن المراكز العليا في عينتها، هن ممن تجاوزن مرحلة الحمل والولادة ومرحلة رعاية الأطفال الصغار.

في حين تشير تاونسند (Townsend, 1996) أيضا، إلى أن الظروف المؤسسية تجاه المرأة، ليست مواتية لجميع النساء الطموحات، لصعود السلم الإداري في جميع قطاعات العمل، وأن زيادة الوعي بين النساء بحقوقهن، قد انعكس إيجابا على تزايد تحسس المجتمع لأشكال

التمييز، وتحسن مستوى التعامل معهن. وترى أن المؤشر الرئيسي، لمتوسط عمر النساء المتوقع للحصول على المراكز العليا، حسبما تؤكده الشبكات التنظيمية غير الرسمية، في الولايات المتحدة، تنبأت بأنه سيرتفع خلال الفترة ما بين (1994-2005) إلى عمر (45 – 54) سنة، مما جعلها توصي بضرورة استخدام المزيد من الكفاءات النسائية، لامتلاكهن سمات خاصة بهن، تختلف عن الرجال في المشاركة وحل المشكلات، ولأهمية تحقيق عدالة التوزيع الديمغرافي الطبيعي في سوق العمل.

وترجع سبب الارتفاع المتوقع، في مؤشر متوسط عمر النساء للحصول على المراكز العليا، إلى ثلاثة أسباب هي: الأول، التعاظم السريع في نمو الأجيال، الذي سيؤثر سلبا على النساء في هذه المرحلة العمرية في العقود القادمة. والثاني، تناقص معدلات المشاركة في قوى العمل من النساء، اللواتي أعمارهن 45 سنة فأكثر، بسبب ترك العمل، لأسباب تعود في معظمها لتلك الظروف المؤسسية. والثالث، معدلات مشاركة الرجال من الأعمار الكبيرة، سوف تطغى على نقص استيعاب الخريجين الجدد، الذي سيحدث على المدى الطويل.

وتؤكد دراسة ريمر وباربـاتو ومـاتكن (Reimer, Barbuto, & Matkin, 2003)، بأن الفروق في استخدام القادة لإستراتيجيات التأثير لدى كل من الجنسين، تعود إلى أن نماذج القيادة الفعالة موصوفة من قبل الذكور، وترتكز على معايير سلوكيات الوصف القيادي المعروفة تقليديا. وأن النساء القياديات يتبعنها ويقلدنها، كي يكن في وضع أكثر انسجاما مع النظم الهرمية، داخل البنى التنظيمية والاجتماعية. وأن هذه النماذج الذكورية للقيادة، تعتمد عليها دراسات النوع الاجتماعي في بيانها للفروق في الأنماط القيادية بين الجنسين، والذي يمثل تمييزا بحد ذاته. وأن التمييز الذي يقع على النساء في توزيع الأدوار، وعزلهن في أدوار منمطة، مبني على أساس التوقعات التقليدية لأداء النساء، ويعرضهن إلى ضغوط نفسية عالية، عند توليهن أدوارا إدارية وقيادية منمطة بخصائص ذكورية، نتيجة لما يشعرن به من انتهاك لمعايير جنسهن، مما يعرضهن على الأغلب إلى الوقوع في صراع بين التوقعات المؤسسية والتوقعات المجتمعية، وإلى ما ينتج عن ذلك من ردود أفعال مجحفة، تزيد من احتمالية وقوع التمييز ضدهن، كما يؤدي إلى الإضرار بفرص تقدمهن نحو المواقع الأعلى.

وبشكل عام، فإن هذه الدراسات، تؤكد وجود التحيز ضد النساء لتولي المراكز القيادية، ضمن الممارسات والإجراءات الإدارية المختلفة، في عمليات التعيين والاختيار للتدريب والترقية، وأن هذا التحيز ناتج عن تصورات ذكورية مقولبة تجاه النساء في توزيع الأدوار، وفق أدوار منمطة "بأدوار أنثوية"، واعتبار السمات الشخصية الأنثوية للمرأة بأنها غير ملائمة لممارسة العمل الإداري والقيادي. وأن تعارض التوقعات المؤسسية والمجتمعية، للأدوار

المنمطة بخصائص شخصية للجنس السائد، والمسيطر في العمل يوقع الضغوط النفسية على المرأة، من جراء هذا التعارض. كما تؤكد أن تأثير حجم الضغط الهائل، الذي يقع على المرأة من مسؤوليات العمل إلى جانب المسؤوليات الأسرية، يؤدي إلى تركها للعمل أو الانسحاب منه، أو إلى عدم رغبتها في تولي أعمال ذات مسؤوليات أعلى.

مما سبق يتبين، أن ضرورة تقديم الدعم المؤسسي للمرأة العاملة، بتوفير الفرص المتكافئة، وبشكل متساو مع الرجل، وكل ما من شأنه أن يعمل على تسهيل ظروف العمل أمام المرأة العاملة، بهدف تمكينها من القيام بدورها في العمل بكفاءة، ومن تحقيق نمو مهني دون معوقات تعزى للتنظيم المؤسسي، ومراعاة الأدوار والمسؤوليات البيولوجية والاجتماعية، المناطة بها دون أن تكون سببا معوقا أمام كفاءتها، أو مؤثرا على مستوى فعالية أدائها لعملها، أو على مستوى امتلاكها لخبرات العمل في المراكز العليا.

المجموعة الثانية: دراسات في الأنماط القيادية لدى المرأة.

تشير بعض الدراسات أن القادة متشابهون ولا يوجد فروق بينهم تعزى لنوع الجنس، أو لا جنس للقيادة، بينما تفترض دراسات أخرى، أن المعايير والقواعد الاجتماعية، والقضايا الخاصة بالأدوار الموصوفة حسب نوع الجنس، تنشئ فروقا بين النساء والرجال في القيادة. ومن الجدير الإشارة إليه، بأن معايير سلوك القيادة التقليدية، قد درست ووصفت من خلال القواعد الذكورية، وأن إتباع النساء لهذه المعايير من أجل تحقيق النجاح، يضعهن في قالب التنظيم الهرمي للمؤسسة، ذي السيطرة الذكورية.

وبشكل عام، تشير عدد من الدراسات إلى وجود اختلاف في الأنماط القيادية المتبعة، لدى كل من الرجال والنساء في قطاعات العمل المختلفة، حيث توصف أنماط قيادة الرجال، بأنها تركز على إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف، وجمع البيانات، والتأكيد على النتائج. بينما يتصف النمط القيادي لدى النساء، بالتسهيل والتمكين، والمشاركة، والعلاقات، والإجراءات. وتُرجع الدراسات سبب الفروق في أنماط القيادة لدى كل من الرجال والنساء، في جزء منها، إلى أن الرجال يسعون للقيادة لأجل السيطرة والسلطة، بينما تسعى النساء للقيادة لأجل التمكين والتسهيل.

فقد وصفت هيلجيسن (Helgesen, 1990) المشار إليها في (Chliwniak, 1997)، في دراسة لممارسة النساء القياديات الناجحات في الإدارات التنفيذية، لبعض السلوكيات القيادية، مثل عملية اتخاذ القرارات، وجمع البيانات، وتفويض الأعمال، و بناء الهيكل التنظيمي، وحفز

العاملين. والتي بينت أن النساء القياديات يؤكدن على بناء العلاقات والمشاركة وعلى العمليات، بينما يركز الرجال القياديون على إنجاز المهام، وعلى الأهـداف، وحفـظ البيانـات وتحقيـق الربحية.

واستطاعت أبيردين ونيزبت (Aburdene & Naisbitt, 1992) من خلال مراجعة لعدد من الدراسات، أن تحدد خمس وعشرين سلوكا قياديا، تتصف به النساء القياديات، نظمتها في سـتة أنماط تركز على التمكين للمرؤوسين، وإعادة الهيكلة، والتعليم، وتقديم النمـاذج النـسائية فـي الدور، والتشجيع على الانفتاح، وتفهم الحوار والمناقشة.

كما ميزت جوليت كرم (Gillet-Karam, 1994) أربعة أنماط سلوكية للنـساء القياديـات يمكن وصفها بسلوك **الرؤيا** الأنسب للأخذ بالمخاطر، والأكثر ملاءمة لإحداث التغيير، وبالسلوك **الإنساني**، الذي يولي رعاية وتقدير للفروق الفردية، وبالسلوك **التأثيري** المتميز بعقد تحالفـات، وبسلوك **القيم** الذي يعتمد على بناء الثقة والانفتاح.

وتشير عدد من الدراسات، إلى وجود فروق في الأنماط القيادية لدى كل مـن الرجـال والنساء. وأن الاختلاف في أنماط القيادة لدى كل من الرجال والنساء لا يعني أن يسود أحـدهما على الآخر، فالقيادة النسائية تتصف بالتأكيد على الإجراءات والمشاركة والعلاقات (Chilwniak, 1997). وأن النساء في مستوى الإدارات الإشرافية التعليمية يؤكدن تحويل اهتمامـات الأفـراد الذاتية نحو الأهداف، وعلى المشاركة الحيوية في الأداء، والمشاركة في الـسلطة، وفـي إدارة المعلومات، وعلى اتخاذ القرارات الرضائية، وأنهن يقضين وقتا أطـول فـي اللقـاءات غيـر المبرمجة، ويؤكدن الشفافية والمتابعة لتنفيذ الأعمال والتفاعل مع هيئة الموظفين التابعين وأنهن أكثر رغبة في التأثير على العاملين، باستخدام الأساليب التعليمية المفضلة فـي مجـال الإدارة، ويتفاعلن أكثر مع البيئة الخارجية المحيطة (Conner, 1992) . بينما تتصف أنماط قيادة الرجال بالتأكيد على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف(Chilwniak, 1997)، واستخدام لوائح العمل ضـمن سلسلة إجراءات تبادلية صارمة تقوم على المكافأة والعقوبـة (Getskow, 1996)، وأن الرجـال القياديين يميلون نحو سلطة اتخاذ القرارات بالأغلبية الملزمـة للجميـع (Porat, 1991)، وأنهـم يؤكدون على الإنتاجية وتحقيق الربحية (Chilwniak, 1997).

أما هيلين بيترز (Peters, 1998) فقد قدمت في دراستها الصادرة عـن هيئـة مؤسـسة هاغبيرج الاستشارية (Hagberg Consulting Group)، نموذجا للقيادة وصفته بأنه "نموذج القيادة 2000"، وهذا النموذج، يُمكّن القيادي رجلا كان أم امرأة، المهتم بإحداث تغيير مؤسسي هادف

وناجح، ومن المحافظة على بقاء مكانة مؤسسته ونموها في عالم الأعمال. وتشير هذه الدراسة، أن أنماط القيادة المتبعة لدى النساء أكثر قربا لهذا النموذج من أنماط قيادة الرجال.

وتصف الدراسة، نموذج القيادة 2000 بالعناصر التالية: الابتعاد عن التنظيم الهرمي التقليدي، والاهتمام بالأفراد، وبالعمليات بدرجة الاهتمام بالمهام والواجبات نفسها، والاهتمام بتنمية المهارات والتمكين للأفراد في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، والاهتمام بتشكيل فرق العمل، وإظهار دور الفريق، قبل الاهتمام بالنجومية الفردية، وزيادة تقبل الفروق الفردية، والتنويع في قوة العمل وفي أسلوب العمل وفي النمط الإداري، وأخيرا العمل على زيادة الاهتمام، بخلق أنشطة تتلاءم مع المهمات، في المواقع التي لا يوجد فيها سلطة إصدار الأوامر، لتشمل مجالات مختلفة من المعرفة (Peters, 1998).

وتضيف بيترز (Peters, 1998)، بأن النساء الإداريات فعالات وحققن نجاحا في المستويات الإدارية المختلفة، ولكن الاستراتيجيات المستخدمة لديهن تعمل على إبقائهن في الإدارات المتوسطة وتحول دون وصولهن إلى الأعلى، وعليهن التوقف عنها، عند العمل في المستويات القيادية العليا. وأن الدراسات قد أكدت وجود خصائص قيادية مشتركة بين الرجال والنساء الناجحات، كالانضباط الذاتي في السلوك، والطموح، كما بينت الدراسات أنهن يعرفن قدراتهن الخاصة، ويملن لإظهارها، وأنهن مؤثرات وفعالات لدى قيامهن بأدوارهن. كما تُظهر الدراسات أيضا أن النساء يتفوقن على الرجال، في أداء المهام التقليدية والمهام اليومية، ويظهرن قدرة أفضل في توظيف الشخص المناسب في العمل، وفي تطوير المرؤوسين ورعايتهم، وفي التنظيم والتوجيه والرقابة، وفي التطلع الإستشرافي للمستقبل وفي وضع توجهات واضحة ومعايير أداء عالية.

وقد وصفت دراسة تيدرو ورهودس (Tedrow & Rhoads, 1999)، أسلوب النساء في بناء هويتهن القيادية، من خلال ممارستهن للأدوار القيادية، ضمن دراسة نوعية شملت (30) امرأة، يعملن في قيادة كليات المجتمع، من خلال ارتكازها على تحليل الشخصية القيادية، ونمط الاتصال المتبع، وتعاملهن مع قضايا التحيز الجنسوي. حيث أشارت نتائج هذه الدراسة، بأن النساء القياديات يبنين شخصيتهن القيادية، بناء على مدى استجابتهن للأدوار والأنماط الذكورية، ويملن بشكل عام إلى إظهار تفضيل، لواحد من الاستراتيجيات الثلاث التالية: الأولى، استراتيجية التكيف مع الأنماط الذكورية والمطابق له، وبعيدة جدا عن الأسلوب الشخصي الخاص بالنساء، والثانية، استراتيجية التوفيق والتسوية بين نمطهن الشخصي والنمط الذكوري وفقا للموقف،والثالثة، النمط الرافض للنمط الذكوري التقليدي.

استراتيجية التكيف: تعكس شخصية المرأة القيادية المتكيفة، الشخصية السلطوية، وتعتمد النظام الهرمي، وتؤكد الكفاءة في الأداء، وتتبع نمط الاتصال اللفظي غير المباشر، وتقلل من اهتمامها بقضايا المساواة الجنسوية.

استراتيجية التوفيق والتسوية: تعكس شخصية المرأة القيادية التوفيقية، الشخصية التوفيقية، لدى اختيارها للسلوكيات التي توفق بين التوقعات المؤسسية التقليدية وبين شخصيتها كامرأة، مرتكزة على قدرتها في قراءة الموقف المؤسسي، وردود الفعل تجاه موقعها، كقيادية، ضمن خط توفيقي دفاعي بين علاقاتها الشخصية والأنماط التقليدية. أما نمط الاتصال لديهن فلا يتصف بشكل واحد فهي تأخذ دور الرعاية إلى جانب اهتمامها بالأداء، وتؤدي الدورين معا حسب الموقف الذي تعيشه، وفي تعاملها مع قضايا التحيز الجنسوي، تدرك المرأة القيادية التوفيقية، أنها تعيش التنافس وتحتاج أن تعمل بجهد كبير لتجتاز العقبات (Tedrow & Rhoads, 1999).

استراتيجية مقاومة النمط الذكوري: تبني المرأة القيادية الرافضة والمقاومة للنمط التقليدي، شخصيتها القيادية على بناء العلاقات وتحقيق المكانة المتساوية مع النموذج التقليدي، من خلال تأكيدها على تحقيق ذاتها، وتعمل وفق طبيعتها الذاتية كامرأة. وتسعى وفق هذه الاستراتيجية، إلى تطوير نموذج تعليمي، كميسر للمجموعة ومصلح اجتماعي لأفرادها، وتتبع نمط الاتصال الذي يظهر الطبيعة المتجانسة للأسلوب القيادي بين الأنشطة الرسمية وغير الرسمية، بأسلوب روحي وبناء الفريق والعمل الجماعي، وإثارة الحوار والتفاوض لتحقيق مكتسبات أفضل في حل القضايا، وتتعامل مع قضايا التحيز الجنسوي ضمن استراتيجية المواجهة، بزيادة أعداد النساء في الكادر، وتقاوم النمط التقليدي في توزيع الأدوار. وتدافع عن قراراتها هذه، بأنه لتحقيق التوازن المنقوص منذ أمد طويل، وبأن النساء يعملن على تغيير القيم السائدة، وتضمينها في ثقافة المؤسسة التي يعملن فيها (Tedrow & Rhoads, 1999).

وفي الختام، فإن الدراسات السابقة، تشير بشكل عام، إلى أن عمليات القيادة هي ذاتها سواء كان القائم عليها رجلا أم امرأة، إلا أن الاختلاف يكون في نمط ممارسة القيادة، فالرجال في الغالب يؤكدون على أنجاز المهام ويميلون نحو تأكيد ذاتهم في السلطة، في حين أن النساء يؤكدن على الإجراءات والمشاركة في القرارات الرضائية، وعلى الرعاية لأجل التمكين والتسهيل. كما أن العديد من الدراسات لم تشر إلى أن الاختلاف يعني أن جنس معين، أفضل للأدوار القيادية من الآخر. فكما أن الفروق في الأنماط القيادية موجودة بين الرجال أنفسهم حسب نظريات القيادة المختلفة، كذلك الأمر فإن الاختلاف موجود في الأنماط القيادية لدى كل

من الرجال والنساء، ولكن تبقى الحاجة ماسة إلى تضمين ثقافة القيادة النسوية في ثقافة المؤسسة.

المجموعة الثالثة: دراسات في علاقة الثقافة المؤسسية بتقدم المرأة في المراكز القيادية العليا.

بعد الانتهاء من عرض الأدب السابق الخاص ببيان معوقات تقدم المرأة نحو المراكز القيادية العليا، وبالأنماط القيادية المتبعة لدى النساء القياديات، لا بد من عرض الأدب الذي تناول علاقة الثقافة المؤسسية بتقدم المرأة الوظيفي وتوليها المراكز القيادية العليا، على اعتبار أن الثقافة المؤسسية أداة للكشف عن جذور أسباب التقدم نحو المراكز القيادية العليا ومعوقاته.

وعلى الرغم من وفرة الأدب الذي بحث في موضوع الثقافة المؤسسية كأداة للتغيير، إلا أن البحث في الثقافة المؤسسية لدراسة النوع الاجتماعي محدود جدا ، وخاصة في الأدب المحلي الأردني، بل هو غير متوفر. كما أن العديد من الدراسات تناولت البحث في القيم الثقافية، والتي يصعب قياسها بشكل دقيق خاصة ضمن مجتمعات صغيرة ومحدودة، وتحكمها علاقات تواصل أسرية واجتماعية عميقة، عديدة ومتشعبة. ولهذا نجد أن معظم الدراسات في هذا المجال تمت في دول أجنبية.

لقد أشارت دراسة كيتسكو (Getskow, 1996) إلى أنه يمكن تفسير سبب تدني تولي النساء للمراكز التربوية القيادية في قطاع التعليم من خلال تحليل أنماط اختيار القادة، حيث تستخدم ثلاثة أنماط تعزز التحيز الجنسوي (النوع الاجتماعي)، بعيدا عن اعتماد مستوى الخبرة التربوية، أو دور الرغبة والتنافس المتكافئ؛ للحصول على المراكز الإدارية، وهذه الأنماط هي:

النمط القيادي الأول: ويشمل نموذجين، أحدهم يقوم على أساس الجدارة، والآخر يقوم على أساس المنظور الفردي للقائد الإداري، ويؤكد هذان النموذجان، الاهتمام بالعوامل السيكولوجية، وبالخصائص والسمات الشخصية، والمهارات النوعية، والاهتمام باتجاهات الفرد نحو ذاته مثل الثقة، والصورة الذاتية، والدافعية، والطموح. ويرتكز هذا النمط على الاعتقاد بأن النساء غير حازمات بشكل كاف، ولا يرغبن بالسلطة، وتنقصهن الثقة بالذات، ولا يطمحن بالمراكز الرفيعة، ولا يستخدمنه لأجل العمل.

النمط القيادي الثاني: وهو نموذج المنظور المؤسسي، في تفضيل الرجال على النساء، حتى وإن أقدمت المؤسسة على إدماجهن في برامج تدريب وتأهيل خاصة بهن. وتركز الدراسة بأن هذا التحيز يعود إلى النظم التربوية، حيث أن محدودية الفرص أمام النساء

ترافق التحيز النمطي للنوع الاجتماعي والتي تعزى للفروق بين مستوى الطموح للأعمال ومستوى الأداء لدى كل من الرجال والنساء.

النمط القيادي الثالث: وهو نموذج المنظور الاجتماعي، ويركز على مكانة المرأة الاجتماعية، حيث يؤكد على القواعد الثقافية والاجتماعية التي تدعم ممارسات التحيز والتمييز ضد المرأة، وخاصة في مجالات العمل المعزولة الجنس، التي تفصل ما بين الرجال والنساء في مواقع العمل، والتي تخضع للموروثات الاجتماعية في توزيع أدوار العمل، وتميز بينهم في المكانة والأجور (Getskow, 1996).

وفي دراسة تاونسند (Townsend, 1996) المشار إليها سابقا، ترى أن القضية الأبرز بالنسبة للنساء العاملات في مستوى الإدارات التنفيذية العليا هي قضية الحاجز الزجاجي- التي تصور أن المعوقات أمامهن لتولي المراكز القيادية العليا تتمثل بالتصورات المسبقة غن النساء القياديات المتأثرة بالقولبة الذكورية نحو ممارستهن العمل القيادي- وأن الثقافة المؤسسية القاسية الموروثة، تمثل التخوف الأكبر لدى النساء في المراكز العليا.

وتحث تاونسند (Townsend, 1996) في دراستها، المؤسسات الأمريكية بالبدء في البحث عن متطلبات واحتياجات النساء عند احتوائهن في المراكز الإدارية، والعمل لإحداث تحول وتغيير ثقافي داخل المؤسسة، لمواجهة المساواة في النوع الاجتماعي، في المراكز القيادية العليا، من خلال آليات الترشيح لبعثات دراسية أو دورات تدريبية في أثناء العمل، وتوفير فرص العمل الملاءمة للنساء المتميزات ذوات القدرات والكفاءات. وتشير إلى أن بعض المؤسسات قد وضعت برامج رسمية لإعداد وتنمية الكفاءات الإدارية العالية والاهتمام ببرامج خاصة بالنساء ليصبحن أكثر قدرة على اتخاذ القرارات، لقناعتهم بأن للنساء طريقة خاصة فريدة بهن في عملية المشاركة باتخاذ القرارات تختلف عن طريقة الرجال.

وفي تحليل لفجوة النوع الاجتماعي في القيادة في التعليم العالي، والذي قامت به الباحثة كلوينك (Chliwniak, 1997)، ذكرت أن نسبة النساء رئيسات الجامعات في الولايات المتحدة يمثلن فقط 16% من مجموع رؤساء الجامعات، على الرغم من أن نسبة النساء من مجموع أعضاء الهيئة التدريسية هي 52%. وأن المناخ السائد في العمل الأكاديمي داخل المؤسسات الجامعية يسوده جو السيطرة الذكورية، بينما يصبح أكثر ميلا للتركيز على العمليات وعلى الأفراد كلما اقتربت الجامعات من تضييق فجوة النوع الاجتماعي في المناصب القيادية لرئاسة الجامعة، وهي أنماط قيادية توصف بأنها ذات اهتمامات أنثوية أكثر، مقارنة مع الأنماط الذكورية، كالأنماط التي تركز على الوظائف والمهام وعلى المخرجات. وتبين الدراسة أيضا،

أن القضايا الأساسية التي تعد مصدر إزعاج للقيادات النسائية هي حاجتهن لأن يتم فهم صورتهن خارج الإطار التاريخي للقيادة التقليدية المنمطة بقواعد ومعايير السلوك الذكوري، لأن الأفراد القياديين يجلبون معهم عادة رؤيتهم وتصوراتهم للمؤسسة ويعملون على تجسيد أفكارهم ومعتقداتهم والمحافظة عليها.

كما تصف أيضا، ستة أطر لبناء التنظيم المؤسسي، خمسة منها تتسم بأن القائد يعمل على بناء تنظيم مؤسسي تقليدي، تقوم على مفاهيم تفترض أن القائد ينبثق من قمة الهرم الإداري. بينما يعد الإطار السادس منها- إطار (الشبكة الإحتوائية a web of Inclusion)- بأنه المرجعية الأنسب لإطار القيادة النسائية، ومن الضروري إضافة عمق وفهم جديدين لرؤى مشتركة، للتحول عن الهرمية، التي تقوم عليها البنى التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي(Chliwniak, 1997).

ويرجع مفهوم إطار الشبكة الاحتوائية للتنظيم الى هيلجيسن Helgesen (1990) في دراستها ضمن كتاب النساء الناجحات (Successful Women, 1990)، التي اكتشفت أن تنظيم مواقع العمل التي تقودها النساء تميل لأن تتشكل وفق نموذج شبكي "كشبكات احتوائية"، وليس كنموذج هرمي، وأن فعالية نظام المشاركة في المعلومات، هو المفتاح الأساسي لتحقيق النجاح لديهن. وقد وضعت هيلجيسن كتابا لها عام 1995 تحت عنوان الشبكة الإحتوائية (The Web of Inclusion)، وضحت فيه معنى المفهوم كي يتمكن القادة من فهم الغرض وطريقة تصميم هذا التنظيم، والعمليات اللازمة لتنفيذ هذا التصميم. ويتم بناء النموذج من قلب النظام ليمتد نحو الخارج، كما في شبكة العنكبوت، ضمن نَسْجٍ مستمر لخيوط التواصل، على أساس فتح قنوات الحوار، مما يزيد من لحمة الروابط الموجودة أصلا واستمراريتها. ويشكل أسلوبا لزيادة تماسك الأفراد بالنظام الكلي بعيدا عن الإكراه، أو إساءة استغلال السلطة في إصدار الأوامر.

ويتصف هذا النموذج بميزة ديمومة واستمرارية التكيف، والتركيز على الأواصر الحيوية، بحيث أنه يصمم لكل شخصية دورا خاصا بها، "وأن كل عنصر في النظام لديه طاقة نابضة تجعله مستمرا في حيويته، لينقل الطاقة إلى مجموعة العلاقات المرتبطة به" (Helgesen, 1995,p.16). ويقوم جوهر السلوك في هذا النموذج على مبادئ تقبل حالة الاحتضان لتعلم الأصول، والمشاركة في المعلومات، وتطوير العلاقات، والاقتناع بالرؤية والتصور المستقبلي. ومن مزاياه الأساسية، التوجه الواسع للمعاني المعطاة للعمليات نحو تأصيل الموثوقية، والحس الأخلاقي، والروحانية. حيث ترتكز طبيعة العمليات فيه على الاتصال المفتوح، والانسياب الحر للمعلومات، بغض النظر عن موقع الفرد أو حقه في المعرفة. وعلى متانة شبكة العمل التي تسمح بإعادة توزيع السلطة، مع الحفاظ على الروابط بين مختلف المستويات. كما وترتكز على

نفاذية الشبكة بما يسمح بالتكيف مع المواقف المتغيرة الجديدة، وفي حالة مستمرة لإعادة التنظيم. وعلى قابليتها للتوسع والامتداد مع العالم الخارجي للتوسع في غاياتها ونظرتها. وعلى تقبل المحاولات الخطأ، بما يمكن من الكشف عن توفير استراتيجية فعالة للعمل خاصة لأوقات الأزمات عندما يكون الوقت المسموح به لإعداد الخطط التفصيلية محدودا (Helgesen, 1995, p.13-16).

وقامت وايتهيد (Whitehead, 2001) بدراسة في المملكة المتحدة لتصورات النساء في المواقع الإدارية التربوية العليا للسيطرة الذكورية على المجال التنظيمي وعلى الثقافة التنظيمية في كل من القطاعين العام والخاص. ذكرت أن التحولات الحديثة التي طرأت على مفهوم تساوي فرص العمل كهدف أساسي، جعل عدد النساء يتزايد إلى ستة أضعاف عما كان عليه قبل ست سنوات، والذي كان يعتقد بأنه حق مقصور على الرجال، خاصة وأن النساء تعمل في هذا المجال منذ أمد طويل. وتناقش الدراسة أيضا بعض الضغوط والغموض الذي يكتنف عملية تهيئة فرص العمل المتكافئة وتوفير نظم عادلة لتشغيل النساء.

أما دراسة كيوب ووكر وأستن وليندهولم (Keup, Walker, Astin & Lindholm, 2001) فقد بحثت في علاقة التغيير المؤسسي بالثقافة كأداة للتغيير المخطط له وعمليات التحول الحديثة في المؤسسات التعليمية الجامعية في الولايات المتحدة. فقد أشارت الدراسة إلى أن التغيير والتحديث يكون في أوْجِه، عند تكامله وتوافقه مع الثقافة الخاصة بالمؤسسة، من خلال انسجامه مع معاييرها وقيمها وأهدافها الخاصة. وقد اعتمدت الدراسة على وصف مفهوم التحول من دراسة إيكل وهيل وجرين (1998) Eckel, Hill & Green، المكون من أربعة عناصر أساسية للتغيير المخطط له هي: استبدال الثقافة بتغيير انتقائي يجري لبعض افتراضات وسلوكيات وعمليات ومخرجات المؤسسة، والثاني عمق التغيير المطلوب ومدى تأثيره على المؤسسة، والثالث وجود هدف للتغيير، والرابع أن يكون التغيير مستمرا وليس طارئا أو ظرفيا. وقد فحصت الدراسة مدى جاهزية تحمل مسؤولية عمليات التغيير، وعمليات مقاومة التغيير التي قد تنشأ، والنتائج المتوقعة من عملية التغيير، باعتبار أن المقاومة الإيجابية هي التي تظهر في مرحلة التخطيط، وأن مواجهة المقاومة تكون في مرحلة التحضير لبيئة التغيير، للوصول إلى النتائج المتوقعة من التغيير.

وفي دراسة باجدو وديكسون (Bajdo & Dickson, 2001) لفحص العلاقات الثقافية المتداخلة، بين التصورات لثقافة المؤسسة، وتقدم النساء في المواقع الإدارية فيها. اعتمدت في التحليل لأغراض هذه الدراسة على البيانات التي جمعت لمشروع " القيادة عبر العالمية، وفعالية السلوك المؤسسي" (Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness),

(GLOBE)، وضم الفريق البحثي لهذا المشروع (170) باحثا، بهدف اجراء دراسة طولية لثقافة (761) مؤسسة من (28) دولة، وقد بلغ عدد المستجيبين المشاركين (3544) فردا، من مديري الإدارات الوسطى، في مؤسسات يعمل فيها أقل من (15) فردا، من فئة المستجيبين، ضمن قطاع الخدمات المالية، والمطاعم، والاتصالات، بهدف فحص العلاقات بين الثقافات المجتمعية والثقافات المؤسسية وقيادات هذه المؤسسات وممارساتها.

وقد هدفت باجدو وديكسون(Bajdo & Dickson, 2001) من هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين أبعاد الثقافات المؤسسية، والممارسات التي تؤثر على تقدم النساء في المراكز القيادية العليا. وتشير هذه الدراسة إلى أن غالبية الدراسات التي تتناول، التأثير الكامن للثقافة المؤسسية على النوع الاجتماعي، تُظهر أن معظم الثقافات المؤسسية تتشكل من قبل الرجال، وتعزز نظام قيم سيطرة التحيز الجنسوي، وتؤكد النظم الهرمية، والسلطة والاتصال العمودي من أعلى إلى أسفل، في حين أن الثقافات المعدة من قبل النساء تؤكد تعزيز العلاقات الشخصية بين الأفراد، وعلى المشاركة في السلطة واتخاذ القرار.

وقد استخدمت الدراسة مقياسي القيم والممارسات المؤسسية، الذين طورهما مشروع "القيادة عبر العالمية، وفعالية السلوك المؤسسي (GLOBE)"، حيث يشير مقياس القيم المؤسسية إلى تصورات المستجيبين للقواعد والقيم والممارسات التي يجب أن تكون موجودة في مؤسساتهم. في حين يشير مقياس الممارسات المؤسسية إلى تصورات المستجيبين عن القواعد والقيم والممارسات الموجودة فعلا في المؤسسة. وقد قامت الباحثتين، لأغراض دراستهما هذه، بتعديل المقياسين عن الصورة التي استخدمت في مشروع (GLOBE). أما الأبعاد الثقافية التي يقيسها هذان المقياسان فهي ضمن إطار تصنيف هوفستد (Hofstede) الرباعي والتي تشمل: بعد الاهتمام بالأداء، وبعد الاهتمام بالإنسان، وبعد السلطة، وبعد المساواة في النوع الاجتماعي. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين نسب وجود النساء في المواقع الإدارية مع الممارسات المؤسسية ذات الثقافة المشتركة، وأن هذه العلاقة تعكس الاهتمام بالإنسان، والاهتمام بالمساواة في النوع الاجتماعي، والاهتمام بالأداء. كما أشارت إلى أن الاقتناع بالقيم والممارسات المؤسسية يمكن أن يكون مؤشرا للتنبؤ المستقبلي بنسب وجود النساء في المواقع الإدارية (Bajdo & Dickson, 2001).

وقد نتج من تحليل بيانات دراسة (Bajdo & Dickson, 2001) بالاستناد إلى الفروق داخل المؤسسة الواحدة وليس على أساس الفروق بين المجتمعات المختلفة، أن خصائص الثقافة المؤسسية القريبة من النموذج الأنثوي، لها علاقة بالفرص المتاحة للنساء، للتواجد في المواقع الإدارية العليا. بمعنى، أن الممارسات المؤسسية الثقافية التي تعكس اهتماما عاليا بالإنسان،

واهتماما عاليا بالمساواة في النوع الاجتماعي، واهتماما عاليا بالأداء، وانخفاضا في بعد السلطة لها علاقة موجبة بتقدم النساء في المراكز العليا. كما نتج أيضا أن القيم التي تعزز وجود اهتمام عال بالإنسان، واهتمام عال بالمساواة في النوع الاجتماعي لها علاقة بتقدم النساء في المراكز القيادية العليا. وأشارت أيضا أن علاقة ممارسات الثقافة المؤسسية، التي تعكس الاهتمام بالقيم الثقافية المشتركة لدى أفراد المؤسسة تجاه تقدم النساء في المراكز العليا أكثر قوة من علاقة الاقتناع بالقيم المؤسسية.

وتحذر الدراسة من المبالغة في عمليات تفويض النساء وتكليفهن رسميا بأدوار إدارية كنوع من الدعم الايجابي لتحقيق المساواة الجنسوية في المراكز القيادية العليا، مما قد ينتج عنها حركات ارتدادية ومقاومة خفية للتحيز ضد النساء، من قبل المديرين تجاه زيادة أعداد وسلطة النساء المؤسسية، قد تؤدي إلى تقويض نجاحهن في هذه الأدوار. كما أنه إذا وُضعت النساء في مراكز ذات سلطة محدودة، فإنهن لا يمتلكن الفرص الكافية للتأثير في ثقافة المؤسسة، وقد تظهر محاولات التنفير والاستخفاف والتصغير، أو التحقير للخصائص والاستبعاد أو الإقصاء عن العضوية، في شبكات التحالف الرسمية وغير الرسمية. وتؤكد أهمية جهود التغيير المؤسسي المؤيدة لتوفير ثقافة تدعم التنوع، وتحقق زيادة النساء في مواقع إدارية عليا، ضمن خطوات منظمة ومدروسة تقوم على تحديد الجذور الثقافية التي تؤثر في فلسفة المؤسسة، وبتقييم مدى أهمية هذه الجهود في عملية توفير الدعم اللازم، وتحديد العناصر الواجب تغييرها، وأهمية إعداد قادة التغيير، وتوفير القبول للتغيير لدى القادة والمديرين في المراكز العليا، بالإضافة إلى أهمية خلق شخصيات بطولية مؤثرة من الذكور والنساء داعمة للثقافة المرغوبة (Bajdo & Dickson, 2001).

وقد أجرت كينيدي (Kennedy, 2002) تحليلا للجهود المبذولة، لمقاومة الفجوة في النوع الاجتماعي، ولتشجيع التنويع في الأنماط القيادية الفعالة في قيادات التعليم العالي، في الولايات المتحدة بهدف إحداث تغيير مؤسسي، يوفر الحيوية لأنماط الحياة للطلبة وللعاملين وللهيئات الأكاديمية، ويوفر فرصا منصفة للتطوير لكل من الرجال والنساء معا. اعتمدت الورقة على دراسة الظواهر الحسّية (phenomenological)، من قبل عينة منتقاة من الأفراد ممن يعملون على دعم ومساندة ترقية وتقدم المرأة في قيادات التعليم العالي. ارتكزت في بناء الأداة على جمع بيانات من خلال مقابلات لخمسة نساء، أسسن جمعية تعنى بتقدم النساء في قيادة التعليم العالي، ممن واجهن إعاقة من النموذج الذكوري التقليدي السائد، وقد قدمت هذه الجمعية جهودا تربوية مثل التدريب ورفع مستوى الوعي وتقديم النصح والإرشاد، حققت من خلالها نجاحا إيجابيا في الترقية، والاستخدام الفاعل للاتصال المؤسسي الداخلي والخارجي، وفي تثبيت

استراتيجيات تغيير فاعلة عديدة. وقد بينت تحليلات الدراسة أن العوامل التاريخية في الثقافة المؤسسية تعتبر معوقة للتقدم، وأن وجود العدد الحرج من النساء في المواقع القيادية، يؤثر على القواعد المطبقة لتصبح في وضع أفضل يخدم السياق الاجتماعي الجديد، وقد أكدت الدراسة أهمية زيادة الوعي بدعم ومناصرة تقدم النساء في المواقع القيادية.

كما قامت ميلز (Mills, J. H. 2002) بدراسة حالة للخطوط الجوية البريطانية، استهدفت تتبع النوع الاجتماعي في الثقافة المؤسسية عبر الزمن، وتحديد الاهتمامات والقضايا والاستراتيجيات الخاصة، باعتبار أن الثقافة التنظيمية تساعد في دراسة النوع الاجتماعي في بيئة العمل. وقدمت توضيحا بأن تاريخ التكوين الاجتماعي في التنظيمات ما زال يفرض ذاته على الممارسات المتحيزة، ضد عدالة النوع الاجتماعي. وأن هذا التاريخ هو جزء من سلسلة من العوامل المقلقة في العالم. وقد خلصت الورقة إلى وضع استراتيجية تأنيث، لدراسة الثقافة المؤسسية عبر التاريخ، اشتملت على: 1) إعادة كتابة التاريخ النسوي المكتوب من وجهة نظر، وبتصور تاريخي نسوي. 2) إن المقولة عن التاريخ باعتباره معوقا، ما زالت جذورها ممتدة للوقت الحاضر. 3) إن التصور لتطور حقوق النساء، هو نتيجة ملازمة للحالات المتكررة من النجاح والفشل المتحقق عبر التاريخ. 4) إن النوع الاجتماعي، يركز على الطريقة التي تدرس تأثير التكوين الاجتماعي المتضمن تمييزا، بين أدوار ذكورية وأدوار أنثوية، وتفضيل لجنس على الآخر في توزيع هذه الأدوار. 5) إن دراسة الثقافة التنظيمية، هي الطريقة الحساسة للكشف عن السياق العام، نحو النوع الاجتماعي في التنظيم.

وفي دراسة منوى وبلاك (Manwa & Black,2002) التي بحثت في تأثير الثقافة المؤسسية على ترقية كل من الذكور والإناث، إلى المستويات الإدارية الوسطى والعليا، في بنوك وفنادق زيمبابوي، حيث تؤكد وجود مناطق في العالم ما تزال لديها ثقافة إدارية، ذات سيطرة ذكورية تعوق نجاح النساء في القيادة، وقد كشفت أن الثقافة التي تسود بنوك وفنادق زيمبابوي بأنه تم نمذجتها وفق النمط الغربي الذي أشارت إليه كانتر Kanter، ولكنها عزت تأثير الثقافة التقليدية الإفريقية، التي تحول دون تولي النساء لأدوار حيوية للمشاركة في الحياة العامة، وقدمت اقتراحا بضرورة قيام المؤسسات بتغيير ثقافتها بما يلائم مختلف المصادر البشرية الموجودة.

وقد أشارت لورتي لسيير(Lortie-Lussier, 2002) في دراستها لتأثير زيادة نسبة النساء العاملات في المراكز الإدارية، على اتجاهات المساعدين العاملين معهن، وفق وجهة نظر كل من كانتر (1977) Kanter حول الثقافة التنظيمية التي تقول "بأن زيادة تنافسية النساء في مشاركتهن في ثقافة المؤسسة، يحسن من مكانة النساء، ويزيد من احترامهن وتقديرهن في

العمل، وينعكس على ازدياد أعدادهن في هذه المواقع" . أما وجهة النظر الثانية، التي خضعت للدراسة، فهي لبلالوك (1967) Blalock، التي تفترض "أن زيادة أعداد النساء في المراكز الإدارية سيُحدث ردة فعل عكسية". وشملت عينة الدراسة (453) مديرا ممن يعملون في مختلف إدارات الحكومات الكونفدرالية الكندية، تمثل نسبة النساء في العينة (45%). وقد كانت نتائج الدراسة غير مؤيدة لكل من وجهتي النظر السابقتين، وقد أظهر الرجال اتجاها إيجابيا وتقديرا لتقييم ومشاركة النساء في المواقع الإدارية للنسب التي تزيد عن 20% من المراكز الإدارية مقارنة مع الأوضاع الأخرى المبحوثة في الدراسة. كما أظهرت الدراسة تزايد ثقة النساء بقدراتهن نتيجة لزيادة نسبة مشاركتهن في هذه المراكز.

أما بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Hallberg) فقد أجريتا سلسلة من الدراسات في السويد، بهدف الحصول على وجهات نظر وتصورات النساء لواقع بيئات العمل التي يسودها العنصر الذكوري، نستعرضها فيما يلي:

الدراسة الأولى: بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Hallberg, 1997) :

اقترحتا فيها نموذجا تجريبيا، تم بناؤه بالارتكاز إلى إجراء إحدى عشر مقابلة معمقة مع نساء يعملن في بيئات عمل صناعية تسودها الغالبية الذكورية. ويمثل هذا النموذج تصورات النساء عن واقع بيئات عملهن، وخبراتهن المتراكمة عن الآثار الناتجة عن قضايا التحيز الجنسوي، وعن تأثير تاريخ التنشئة في مرحلتي الطفولة والمراهقة، وعن مدى توفر الدعم المقدم للنساء في العمل وفي المنزل، على نوع ومستوى المخرجات، لتكون على مستوى الإستراتيجيات الموجودة في ثقافة مكان العمل (Bergman & Hallberg, 1997).

وقد مر النموذج بمراحل بناء محكمة، حيث تم تحديد المؤشرات الخاصة بثقافة مكان العمل وبالمستوى الصحي في المرحلة الأولى لإعداد النموذج. وفي المرحلة الثانية تم تجميع هذه المؤشرات في مجموعات ضمت (14) صنفا. ثم رمزت هذه الأصناف على سبعة أبعاد تصف الظواهر الاجتماعية النفسية الموجودة في العمل، ثم قامت بوصف مجموعة القواعد التي تواجهها المرأة عند دخولها للعمل في مواقع يسودها غالبية من الرجال. وقد سمي " بنموذج النظرية المتجذرة Grounded Theory Mode". وقد استخدمت هذا النموذج بتطبيقه على (560) امرأة، يعملن في القطاع الصناعي (مطاعم واتصالات) بمختلف أنماط العمل ومن خلفيات علمية مختلفة، وبفئات عمرية مختلفة أيضا. وفي المرحلة الأخيرة تم صياغة تصورات النساء التي تمثل ثقافة مكان العمل، بالاستناد إلى حد ما، على ما تواجهه النساء في هذه البيئات من صعوبات، وإلى نظم القواعد والتوقعات والخبرات الخاصة بهن. حيث تعتقد النساء أن البعد

الأساسي لثقافة مكان العمل، يرتبط بمجموعة من الأبعاد التي تشكل بمجموعها الثقافة الكلية لمكان العمل، وقد تضمن النموذج (72) بندا، في صياغته النهائية (Bergman & Hallberg, 1997).

وتضمنت بنود الدراسة التي تشكل الجذور الثقافية في بيئة العمل، ثلاثة أبعاد مفاهيمية واسعة:

البعد الأول: الاتجاهات داخل المؤسسة، وتمثل كل من صورة النساء في العمل، وثقة الرجال بالنساء، والتحيز والتمييز ضدهن، ومتطلبات وشروط العمل، والجهود التي يبذلها الرجال للحصول على المراكز.

البعد الثاني: الاهتمام بالمهام أو المهن، وتمثل كل من الفرص المتاحة للتنافس والتطور في العمل، ودخول النساء عالم عمل الرجال، ونظام الحوافز.

البعد الثالث: التحرش الجنسي، مثل التعبير بألفاظ، أو تعابير توحي ضمنا بالجنس. (Bergman & Hallberg, 1997).

الدراسة الثانية: بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Hallberg, 2002):

وهي دراسة طبقت على نساء سويديات يعملن في قطاع الصناعة ضمن مواقع يسود فيها العنصر الذكوري أيضا، وقد استخدمت نموذج النظرية المتجذرة لبيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Hallberg, 1997) بعد تطويره من خلال خطوات بحثية دقيقة، نتج عنه تقليص الفقرات إلى (30) فقرة من أصل (72) فقرة، تغطي العوامل الواردة في النموذج الأساسي وفق التوزيع التالي:

أ- عامل حياة العمل داخل المؤسسة:

وتضمن (18) بندا، تصف بشكل عام، الجذور الثقافية لمكان العمل بناء على تجربة المرأة الشخصية في مواجهة حياة العمل، ضمن بُعدين، الأول يقيس مدى تأثيرها على كل من الرجال والنساء، وخصص له (9) بنود، والبُعد الثاني، يقيس تأثيرها عليها شخصيا كامرأة، وخصص له (9) بنود أيضا، تحمل نفس الفكرة نفسها التي تحملها بنود البُعد الأول.

وتدور الأسئلة حول التنافس والتطور المهني، وعدالة أحكام تقييم الأداء، وثقة المؤسسة ودعمها للعاملين، واتجاهات الإدارة العليا نحو النساء في العمل، والحرية في التعبير عن الذات، والأمن الوظيفي، والاهتمام بآراء النساء ومقترحاتهن، ومدى الالتزام بمتطلبات الأداء وشروطه،

ومدى الحرص والمثابرة للحصول على المكافآت العادلة، وعلى فـرص التطـوير الـوظيفي والمهني.

ب- عامل عدم كفاية الدعم المؤسسي:

ويقيس مدى كفاية الدعم المؤسسي، المقدم للمرأة العاملة وملاءمته لتقدمها في العمـل، وللتوفيق بين مسؤوليات العمل ومسؤوليات الأسرة. ويشمل هذا العامل بنـدين فقـط، أحـدهما لمقارنة وضع النساء مع الرجال، والبند الآخر لقياس تجربة المرأة الشخصية في مجـال هـذا العامل.

ج- عامل الدعم العائلي:

ويقيس تأثير العلاقة الأسرية مع الأخوة والأقارب على قـدرة المـرأة فـي مواجهـة صعوبات العمل. من حيث مدى الدعم الذي تتلقاه المرأة العاملة من الزوج والوالدين، كما يقيس الأثر التاريخي لتربية الوالدين وتنشئتهما لها، في مرحلتي الطفولة والمراهقة، باعتبار أن هـذه التأثيرات تُحمل لما بعد مرحلة النضج، ويمثل هذا العامل (4) بنود، منها اثنان لمقارنة وضـع الرجال والنساء في هذا المجال، واثنان لقياس أثر خبرة النساء الشخصية نحوه.

د- عامل التحرش الجنسي:

ويقيس مدى تعرض المرأة العاملة للتحرش، وعدم تقبلها له، وعدم تقبلهـا للمـضايقات التعبيرية واللفظية التي توحي بالجنس.ومدى تأثيره على استمراريتها وتقدمها في العمل، ويشمل هذا العامل (6) بنود.

هـ - عامل قدرة المرأة على إثبات الذات:

أُضيف بندان آخران، يقيسان ثقة المرأة وتعلقها بمكان العمل، والتفكير بتـرك العمـل بسبب التحرش الجنسي (Bergman & Hallberg, 2002).

وقد أطلقت الدراسة على هذا النموذج اسم استبانة ثقافة مكان عمـل النـساء (Women Workplace Culture Questionnaire WWQ)، **(وقد تم الاستفادة منها، في إعداد الباحثة للأداة الثانية الخاصة بالدراسة الحالية، وفق الصورة المدرجة في الجـدول رقـم (2)، مـن هـذه الدراسة)**. كما ألحقت الدراسة بهذا النموذج، مقياسا آخر، يقيس تأثير بيئة العمل، على صـحة المرأة العاملة، في مواقع عمل يسودها غالبية من الرجال، غطت خمسة مجالات هي: الأعراض الصحية الناتجة عن العمل، والضغوط النفسية، الناتجة عن طبيعة العمـل وعبئـه، والرضـا

الوظيفي في العمل، ونوعية حياة العمل، والبيئة المادية للعمل، (Bergman & Hallberg, 2002).

طُبقت استبانة ثقافة مكان عمل النساء في دراسة بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Hallberg, 2002) على مجموعة من النساء البيض في القطاع الصناعي، في السويد، تمثل 19% من قوة العمل، أي (104) امرأة ممن يعملن في مختلف الأعمال وفي مستويات العمل كافة، متوسط أعمارهن تتراوح بين (40-46) سنة، 72% منهن متزوجات، 25% منهن لديهن أطفال تقل أعمارهم عن سبعة عشر سنة، ومستوى تعليمهن عال، وكذلك متوسط سنوات خدمتهن طويل، و24% منهن يشغلن مراكز وظيفية يمكن أن يقال عنها أنها عالية. وقد اختير (69) امرأة منهن ممن يتعاقبن على زيارة الدائرة الصحية ممن ليس لديهن سجلات طبية بتاريخ مرضي.

اعتمدت التحليلات الإحصائية، على احتساب قيم النسب المئوية، والمتوسطات والانحراف المعياري، والالتواء لتوزيع البيانات بالنسبة لكل فقرة. وقد أشارت نتائج دراسة بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Hallberg, 2002) أن جميع الأبعاد ذات تأثير على ثقافة مكان العمل بالنسبة للنساء، وقد أظهرت ثلاثة عوامل علاقة عالية (معامل ألفا لها أكثر من 0.70) وهي على الترتيب من حيث مستوى تأثيرها: التصورات نحو الذات من حيث الأعباء الملقاة، ثم الأعباء الملقاة على عاتق النساء عامة، ثم التحرش الجنسي، وجميع هذه العوامل ذات علاقة وتأثير، على النواحي الاجتماعية النفسية، وعلى مناخ ثقافة مكان العمل، وأن هذه الممارسات التنظيمية في مواقع العمل، تقوم على أسس التمييز بين الجنسين لصالح الذكور. أما عامل الدعم المؤسسي، فأظهر مستوى متوسط، مع أنه أظهر ارتباطا دالا مع العامل الأول ومع عامل التأثير الصحي. وأخيرا تأثير التنشئة من قبل الوالدين والأقارب فقد كان الأقل تأثيرا. كما أن العامل الأول مع الثاني قد أظهر ارتباطا دالا مع متغيرات الضغوط النفسية والقناعة بالعمل. وأن تأثير المؤشرات الصحية أعلى من تأثير التحرش الجنسي على ثقافة مواقع العمل هذه. وبشكل عام تبين أن القيم الذكورية يتم تصورها، من قبل النساء وكأنها قواعد يجب على النساء الالتزام بها، وتخلق لديهن عدم موثوقية تجاه أنفسهن، وتُفقدهن القدرة على الضبط، كما تؤدي إلى خلق ردود فعل، للتوتر والأعراض المرضية. وقد أوصت الدراسة، بإجراء المزيد من الدراسات المحكمة في المجال، باستخدام هذه الأداة ليتسنى تعميم النتائج على باقي الأوضاع المؤسسية، وعلى عينات أوسع من النساء، وفي مجالات عمل أخرى (Bergman & Hallberg, 2002).

الدراسة الثالثة: دراسة بيرغمان (Bergman, 2003):

أجرت بيرغمان (Bergman, 2003) هذه الدراسة بهدف المصادقة على أداة ثقافة مكان عمل النساء (Women Workplace Culture Questionnaire WWQ)، التي طورتها بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Hallberg, 2002). بالإضافة إلى استخدامها لمقياس معياري لبيئة وصحة العمل لوالن ورايت (Wallin & Wright, 1986) لقياس أثر ثقافة مواقع العمل على صحة المرأة ضمن ثلاثة مجالات تمثل الضغوط النفسية والأعراض الصحية لبعض الأمراض والرضا الوظيفي. وقد طبقت الدراسة على (446) امرأة يعملن بأعمال مختلفة الأنماط في قطاعات عمل مختلفة كالتعليم الجامعي وفي مستشفى تعليمي وفي أماكن عمل صناعية في مجال الحاسوب، جميعها مواقع يغلب عليها الوجود الذكوري.

وشملت أداة ثقافة مكان العمل (Women Workplace Culture Questionnaire WWQ) (30) فقرة، ضمن العوامل الخمس الواردة في دراسة بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Hallberg, 2002). وقد استندت الدراسة في تحليل البيانات على حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل التباين والالتواء، ولأغراض المقارنة مع الدراسة السابقة اعتمدت اختبارات معيارية. وقد فسرت العوامل الخمسة (55.8%) من التباين الكلي، حيث فسر كل من العامل الأول ما نسبته (19%)، والعامل الثاني فسر (14%) ، كما فسر العامل الثالث (10%)، والرابع فسر (8%)، في حين فسر العامل الخامس فقط (5%) من التباين الكلي (Bergman, 2003).

كما حسبت الارتباطات الكلية للفقرة (ارتباط الفقرة مع مجموع باقي الفقرات) وكذلك بالنسبة لكل عامل من العوامل الخمسة حسب طريقة (Nunnally & Bernstein, 1994) فأظهرت الفقرات ارتباطا بالنسبة للعوامل الأربعة الأولى يزيد عن(0.25)، بمستوى دلالة $P< 0.001$. وبالنسبة للعوامل فقد أظهرت العوامل الأربع الأولى ارتباطا على التوالي (0.63 ؛ 0.60 ؛ 0.64 ؛ 0.53) بمستوى دلالة $P < 0.001$ أما العامل الخامس (التأثير التاريخي للعلاقة بالوالدين والأقارب) فلم يظهر دلالة إحصائية. كما حسبت المتوسطات لبنود الاستبانة في كل عامل من العوامل الأربع الأولى وكانت على التوالي: (2.08 ؛ 2.54 ؛ 3.20 ؛ 2.37)، والانحرافات المعيارية لها أيضا على التوالي (0.55 ؛ 0.53 ؛ 0.44 ؛ 0.54).

كما نتج من تحليل الفروق بين المجموعات المختلفة في الدراسة، أن المجموعات المهنية تعاني من قضايا التحيز الموجودة في ثقافة مواقع العمل أكثر من الهيئات الإدارية في الجامعة، وأكثر من النساء اللواتي يعملن في وظائف معروفة تقليديا بأنها وظائف أنثوية. وأن النساء

اللواتي يعملن في أعمال صناعة الكمبيوتر (تحليل نظم وتصنيع قطع غيار) يعانين بدرجة أقـل من قضايا التحيز الجنسوي (باعتبار أنها أعمال حديثة العهد).

كما نتج أيضا من مقياس بيئة العمل وصحته، وجود ارتباط قوي بين عوامـل مقيـاس الثقافة المستخدم وبين عوامل الصحة، ضمن بعدي الضغوط النفسية والرضا الوظيفي، لتؤكـد الدراسة أهمية استخدام مقياس الثقافة هذا، كمؤشر لقياس بيئة عمل النساء لتحقيق صحة أفـضل لديهن، (Bergman, 2003).

الخلاصة:

وفي نهاية هذا العرض المتنوع للدراسات السابقة، في الأدب الغربي، تبين للباحثـة، أن معظم الدراسات التي تناولت قضية مشاركة المرأة، في مراكز صنع القرار، بحثت في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتأثير الكامن للنوع الاجتماعي (الجندر) على الثقافة التـي تتشكل داخل المؤسسة. فمن المعروف كحقيقة واضحة، أن معظم الثقافات المؤسسية تتشكل من قبل الرجال، باعتبار أنهم المنفردون على الأغلب في صناعة القرارات، وفي وضع الـسياسات والأهداف، وفي صياغة الاستراتيجيات، وبأنهم يميلون إلى تعزيز نظام القيم المتحيـز للتمييـز الجنسوي، وهذا ما تؤيده الدراسات التي بحثت في الفروق في أنماط القيادة بين الرجال والنساء.

كما أظهرت دراسات أخرى، أن تدني نسبة تمثيل النساء المؤهلات في المراكز القيادية، قد خلف فجوة في النوع الاجتماعي، وأن المجتمع يقر بأن الذكور فقط، هـم الجيـدون للعمـل القيادي، مما يؤدي بالعديد من النساء، إلى الانسحاب من العمل وتركه، لأنهن يـشعرن بـالقهر تجاه هذه الصعوبات. كما أن استمرارية هذا التمييز ضد المرأة، يخلف فجوة كبيرة أيضا بـين نسب مشاركتها، في مستويات العمل المختلفة، ونسب تمثيلها في مواقع صنع القرار، الأمر الذي دفع العديد من المهتمين، إلى التأكيد على تحسين مستوى مشاركة المرأة، فـي مراكـز القيـادة وصنع القرار، ومن إجراء الدراسات حول قضايا المرأة، والاهتمام بالبحث عن العوامل المؤثرة في هذا المجال، والتعمق في البحث عن الجذور الثقافية، للممارسات التي تعترض طريق نمـو المرأة في العمل، وتولي المناصب القيادية العليا، خاصة وأن عملية وضع التشريعات القانونيـة التي تحمي حقوق المرأة، قد قطعت شوطا كبيرا في غالبية المجتمعات، إضافة إلى مقدار التحول الملحوظ، الذي طرأ على السياسات العامة، والسياسات التنظيمية والمؤسسية، واتخاذها للعديـد من التدابير الهادفة، إلى دمج المرأة في مختلف مستويات العمل، في القطاعين العام والخاص.

المجموعة الرابعة: الدراسات المحلية.

إن الدراسات المحلية تناولت بمجملها دراسة المعوقات والعوامل التي تحد من تقدم المرأة الوظيفي في المراكز العليا، ومع ذلك فإن القليل جدا من هذه الدراسات تناول تأثير العامل الثقافي ضمن بقية العوامل الأخرى المعوقة لتقدم المرأة الوظيفي، فلم يكن من بينها من درس دور الثقافة المؤسسية على تقدمها الوظيفي في المراكز القيادية العليا بشكل منفرد ومتخصص- حسب إطلاع الباحثة- ولذلك سوف يتم عرضها، باعتماد التسلسل التاريخي فقط.

ففي دراسة للفرحان (1989)، بعنوان الرقي الوظيفي للمرأة العاملة في الجهاز الإداري، هدفت منها الكشف عن أسباب تدني نسبة وجود النساء في المستويات الإدارية العليا. طبقت الدراسة، على (140) موظفة يعملن في وزارة التربية والتعليم في الأردن، منهن (10) موظفات يعملن في مستويات إدارية عليا، و(130) موظفة يعملن في المستويات الإدارية الأخرى. استخدمت الدراسة استبانة طورتها الباحثة لأغراض الدراسة، وقد كشفت عن وجود تحيز ضد المرأة العاملة في التدريب والترشيح للبعثات العلمية، بسبب الذاتية وعدم الموضوعية وتأثير العلاقات الشخصية في تطبيق أسس الاختيار والترشيح، ولتفضيل الذكور على الإناث، لعدم استمرارية المرأة في العمل بسبب المسؤوليات العائلية، وإلى نظرة المجتمع بأن المرأة غير قادرة على ممارسة الأدوار الإدارية، وإلى تأثير العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة، وأن (56%) من العينة قد أشار إلى أن السبب يرجع لتأثير انخفاض مستوى المؤهلات العلمية لدى النساء (الفرحان، 1989).

وفي دراسة تحليلية أجرتها ريحاني (1989)، بعنوان واقع المرأة الأردنية في العمل، طورت الباحثة استبانة، هدفت منها إلى تحديد المشكلات التي تواجه المرأة الأردنية العاملة في القطاع الخاص، والتي تؤثر على استلامها مراكز إدارية عليا. وقد تناولت في دراستها أثر كل من المشكلات النفسية، الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، بالإضافة إلى بعض المتغيرات كالعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل ومدة الخدمة وغيرها. وتمثلت المشكلات النفسية، بالقدرة على التكيف بالعمل والثقة بالنفس والقدرة على المثابرة والتحدي، في حين تمثلت المشكلات الاجتماعية بالأعراف والتقاليد والعادات السائدة بالمجتمع التي تؤثر على عمل المرأة، أما المشكلات الاقتصادية فقد مثلتها بحاجة المرأة للدخل والتسهيلات المقدمة من مؤسسات العمل، ومثلت المشكلات الإدارية بالتحيز في الأجور والامتيازات والترقيات الوظيفية (ريحاني، 1989).

شملت الدراسة (400) امرأة ممن يعملن في قطاع التأمين والبنوك وشـركات خـدمات وشركات صناعية. وأشارت الدراسة إلى وجود تأثير للتنشئة الأسرية على المعتقدات الراسـخة لدى النساء بوجود وظائف أنثوية وأخرى ذكورية، لدى اختيارهن لأعمال تتناسب وطبيعـتهن الأنثوية، وتنسجم مع العادات السائدة، وبساعات عمل قليلة، وبـأنهن يـرغبن الاشـتراك فـي عضوية النقابات، بينما لا يتحمسن لتولي منصب إداري أو نقابي فيها. كما أن المـرأة تواجـه تحيزا للحصول على البعثات العلمية والتدريب في أثناء العمل، وكذلك في الترقية والامتيـازات الممنوحة في العمل، وإن الإدارة تفضل تعيين النساء غير المتزوجات لضبط التغيب عن العمل. كما أن الشركات لا تهيئ دور رعاية وحضانة لأطفالهن، وأنهن لا يتلقين تشجيعا مـن الأهـل والزوج للمشاركة في برامج التدريب خارج الأردن.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض المشكلات مع اختلاف في درجة الموافقـة بين المستويات الإدارية مثل عدم الرضا عن المنصب الذي تشغله، وأن الأسس التربوية لها أثر بارز في إيجاد فروق بين الجنسين في عملية اختيار حقول الدراسة ومجالات العمل. كما أشارت غالبية أفراد العينة إلى عدم وجود رغبة لديهن للتعامل بلطف مع الزملاء الرجال كي لا يـساء فهمهن، في حين لم توافق غالبية العينة على وجود مضايقات من الزملاء الرجال فـي العمـل (ريحاني، 1989).

دراسة خصاونة (1992)، لتحديد صعوبات ترقية المرأة إلى المستويات الإدارية العليـا في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم، طُبقت الدراسة على(250) فردا من العاملين، مـن فئتي الإدارة العليا والوسطى. طورت الباحثة استبانة، شملت دراسة تأثير كل مـن الـصعوبات المؤسسية، والشخصية، والاجتماعية، وصعوبات التأهيل العلمي والمهني، على ترقية المرأة إلى المستويات الإدارية العليا. وقد أشارت تقديرات أفراد العينة جميعها، أن الصعوبات الاجتماعيـة كان لها الأثر الأكبر، ثم تلاها الصعوبات الشخصية وصعوبات التأهيل العلمي والمهني والفني، بينما كانت الصعوبات المؤسسية الأقل تأثيرا. في حين أشـارت تقـديرات النـساء، إلـى أن الصعوبات المؤسسية تحتل المرتبة الأولى، وأن الصعوبات الشخصية تحتل المرتبة الأخيرة.

وأظهرت تقديرات جميع المستجيبين أن من أبرز الصعوبات: عدم استقرار المرأة فـي العمل، بسبب المسؤوليات الأسرية، وتأثر القادة المسؤولين بالموروثات التقليدية نحو تـصورهم للمرأة، بضعف قدرتها على الحزم واتخاذ القرار، ووصفها بالعاطفيـة والانفعاليـة، ومـستوى فاعليتها في المستويات العليا. بالإضافة إلى تدني مستوى التقبل الاجتمـاعي لـدورها الإداري، وخضوعها للقيود الاجتماعية والأدوار النمطية، ودور التنشئة الاجتماعية والتربوية في مكانـة المرأة، وانخفاض مستوى تكافؤ فرص التدريب المؤسسي أمامها، وانخفاض دافعيتها للعمل فـي

المراكز الأعلى، والتحيز في الممارسات المؤسسية الخاصة بالتعيين والتدريب والترقية(خصاونة، 1992).

بينما كانت تقديرات النساء لأبرز الصعوبات التي تواجهها المرأة في ترقيتها للمراكز العليا تتمثل في: معارضة الذكور لرئاسة المرأة لهم، واعتقاد المسؤولين بعدم استمرار المرأة في العمل، وأثر التنشئة الاجتماعية والتربوية لمكانة المرأة، وأثر تكرار إجازات الأمومة على دمجهن في برامج التدريب، والتحيز للذكور في الترشيح للدورات التدريبية وفي الترقية، وتأثر المسؤولين بالموروثات التقليدية تجاه المرأة، وعدم وجود تشريعات تحدد نسبة التمثيل النسائي.

ومن المثير للاهتمام ظهور تباينات واسعة بين تقديرات كل من الذكور والإناث على درجة تأثير بعض الصعوبات على تولي المرأة المراكز العليا؛ حيث أظهر الذكور تقديرا عاليا لدرجة تأثير بعض الصعوبات، في حين كانت تقديرات الإناث بأنها الأخفض وهي:

التوفيق بين مسؤوليات العمل ومسؤوليات الأسرة، المرأة تعطي الأولوية لاهتمامها في أمور الزواج والأسرة على حساب مسؤوليات العمل، وخضوع المرأة للقيود الاجتماعية والأدوار المنمطة، تدني مستوى المغامرة والإصرار لديها، لتولي المراكز العليا، وعدم استمرارية المرأة في العمل يقلل من مستوى الخبرات اللازمة للترقية (خصاونة، 1992).

دراسة فياض (1992)، بعنوان المرأة والمراكز القيادية والإشرافية، في مراكز الوزارات في الأردن، استخدمت استبانة طورتها الباحثة، بهدف التعرف على واقع الممارسات القيادية والإشرافية لدى النساء الإداريات، وتأثير بعض المتغيرات عليها. طبقتها على (65) امرأة ممن يتولين وظائف إشرافية وقيادية في مراكز الوزارات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المرأة تحقق نجاحا أكثر في كل من مهام الرقابة وتقييم الأداء، والتدريب، وبناء الفريق، والتنظيم والتخطيط، وتعزيز الأداء الإيجابي، وأخيرا، في مجال التأثير بالموظفين. وأن واقع الممارسات الإدارية لدى المديرات أفضل من ممارسات رئيسات الأقسام، كما أن الممارسات الإدارية لدى النساء من حملة البكالوريوس، وبمستوى خبرة متوسطة، أفضل من ممارسة الفئات الأخرى.

دراسة معهد الإدارة العامة، ومركز الأميرة بسمة لشؤون المرأة (1996)، بعنوان النساء الأردنيات في المراكز الإدارية العليا، اهتمت بدراسة المشاكل المعوقة لتولي النساء المراكز القيادية العليا، والمشاكل التي تواجه النساء اللواتي يشغلن هذه المراكز، بهدف وضع استراتيجية تساعد في زيادة مشاركة المرأة في هذه المراكز. شملت الدراسة 118 مؤسسة في كل من قطاع العمل العام والخاص والقطاع الخيري، تمثل النساء فيها 55% من مجموع عامليها، وقد كانت نسبة النساء في العينة تمثل 29.7%. وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة:

أن انخفاض أعداد النساء في المراكز الإدارية من وجهة نظر المديرين والنساء تعود إلى عدة أسباب من أبرزها: إن المرأة غير مستقرة في عملها، وأنها تشكو نقص التدريب في العمل، ومن وجود تصور سلبي لدى المديرين تجاه النساء في العمل. كما تشير الدراسة إلى أن أسباب ترك العمل لدى النساء ترجع إلى المسؤوليات الأسرية، والحصول على عمل آخر بميزات أفضل، والانتقال مع الزوج إلى منطقة أخرى، أو لإكمال تعليمها.

دراسة الصباغ (1997)، هدفت منها التعرف على العوامل المؤثرة على تقدم المرأة في جهاز الخدمة المدنية، طبقت على (412) امرأة ضمن عينة هادفة، ممن مضى على خدمتهن في جهاز الخدمة المدنية الخاص بالقطاع الحكومي، سنتين فأكثر. وتشير الدراسة أن متوسط عمر أكثر من نصف العينة، يتراوح بين 25-29 سنة، وتعزي الباحثة سبب ذلك إلى تزايد أعداد الخريجات اللواتي يقررن الانضمام لقوى العمل، وإلى أن العديد من النساء العاملات، يخترن ترك العمل بعد الزواج وبعد إنجاب الطفل الأول.

وقد أشارت نتائج الدراسة، بأن القليل من النساء المؤهلات علميا، وممن عملن بجد لإثبات أنفسهن في الوظائف، استطعن تولي مناصب مسؤولة، إلا أنهن يشعرن بالتمييز والتفرقة، وبأنهن مواطنات من الدرجة الثانية. وأن النساء الأصغر عمرا يعملن لأسباب تحقيق الذات أكثر من النساء الأكبر سنا، مع اختلاف في أسلوب تحقيق الذات، فمنهن من ترى أن تحقيق الذات، يكون من خلال المشاركة في العمل بأجر مدفوع فقط، ومنهن من تجده في الحصول على وظائف أعلى. وكشفت الدراسة، أن أبرز معوقات تقدم النساء في العمل، تعزى إلى تأثير المسؤولين في السلطة من الذكور واقتناعهم بالأدوار الجنسوية المنمطة، وما ينشأ عن ذلك من تحيز ضد النساء في مكان العمل، وأن هذا التحيز ضدهن سيكون أشد أمام ترقيتهن إلى مستويات أعلى، ليس بسبب عدم كفاءتهن أو ترددهن في زيادة حجم مسؤولياتهن في العمل، بل بسبب عدم ثقة صانعي القرار بكفاءة المرأة وقدرتها. كما أشارت الدراسة إلى أن النساء الأقل تقدما، اعتبرن الأعباء المنزلية معوقة لتقدمهن أكثر من التحيز المؤسسي، وتعزي الباحثة سبب ذلك إلى إتباع العديد منهن لاستراتيجيات خاصة بهن، للتوفيق بين المتطلبات المتعارضة، بين العمل والأسرة ومواجهة العبء المزدوج، كما أشرن إلى أن الدعم الأسري، وخاصة الدعم النفسي والمعنوي، له دور حاسم في تقبل أفراد العائلة لعمل المرأة (الصباغ، 1997).

وفي دراسة العضايلة (1998) للمشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع العام الأردني، شملت (381) موظفة تعمل في سبع وزارات حكومية ضمن عينة عشوائية. وقد استخدم الباحث استبانة طورها لأغراض الدراسة تضمنت مشكلة التحيز الإداري

ضد المرأة، ونظرة الموظفين للموظفات الإناث في العمل، وشعور الموظفات بقيمة العمل الموكل إليهن، والتحرش الجنسي في بيئة العمل وحجمه.

وقد أشارت نتائج الدراسة، إلى وجود تحيز ضد المرأة الموظفة يتمثل في تجاوزها في الوظائف العامة، وعدم إشراكها في القرارات الخاصة بعملها، وكذلك في عدم توفير فرص التدريب أسوة بالموظفين الذكور، وعدم حصولهن على التقدير المناسب لجهودهن في العمل، وأن الغالبية العظمى من الموظفين لا يفضلون أن تكون رئيستهم أنثى، وأن الموظفين لا يثقون بعمل الموظفات، كما أظهرت النتائج أن متوسط وجود مشكلة التحرش بأشكاله المختلفة في بيئة العمل لا تتجاوز 17%، وأن 21% من الموظفات يتعرضن في الغالب للتحرش، و23% منهن يتعرضن له في بعض الأحيان، و56% لم يتعرضن له، واتفقت غالبية العينة على أن التحرش مؤذ نفسيا ويؤخر إنجاز العمل. كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة، وعلاقة إيجابية للمتغيرات المستقلة مجتمعة كالعمر والمؤهل العلمي ونوع الوظيفة والحالة الاجتماعية والخبرة للموظفات، على متغير التحيز الوظيفي، ومتغير التحرش الجنسي. أما بالنسبة لتصور الموظفات لقيمة العمل الموكل إليهن، فقد أشارت النتائج بأن الوظائف الحالية الموكلة إليهن لا تحقق طموحهن (العضايلة، 1998).

أما دراسة الخاروف (El Kharouf, 2000)، بعنوان تحليل العوامل المؤثرة على عمالة المرأة، من وجهة نظر كل من النساء غير العاملات والنساء العاملات والمديرين في مدينة عمان، بهدف تحديد أثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على المرأة العاملة وغير العاملة. طورت الباحثة استبانة لكل من فئات العينة، وقد شملت العينة (50) امرأة، من ربات البيوت و(150) امرأة من النساء العاملات في مؤسسات صغيرة في القطاعين العام والخاص في منطقة عمان، بالإضافة إلى (50) مديرا للمؤسسات المشمولة في الدراسة. كما ارتكزت الدراسة في تحليلاتها على البيانات الإحصائية، المعدة من قبل مؤسسات القطاع العام المختصة.

أشارت نتائج الدراسة، إلى انخفاض في نسبة مشاركة المرأة في العمل، وأن وجودهن يتركز في القطاع الحكومي، لأنه يوفر لهن ساعات عمل أقل، ومكاسب عمل وأمن وظيفي أفضل، وأن النساء يتعرضن لضغط اجتماعي لاختيار الأعمال في القطاع الحكومي التي تنسجم مع التقاليد، وفي مجالات محددة منه مثل التعليم والنقل والصحة، وفي الأعمال المعزولة الجنس، وترجع سبب ذلك إلى تأثير القواعد الثقافية على نسبة مشاركة المرأة في العمل، وعلى نمط الاستخدام، من حيث ضرورة أخذهن لموافقة الوالدين والأخوة والزوج للالتحاق بالتعليم والحصول على عمل، ومن حيث عزلها في أدوار وظيفية محددة.

أما بالنسبة لاتجاهات المديرين، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير لاتجاهاتهم على مشاركة المرأة في العمل وعلى ترقيتها وإشراكها في برامج التدريب أثناء العمل. حيث أظهر معظمهم تصورا بأن المرأة أقل كفاءة من الرجال بسبب قبولهم العمل لساعات متأخرة من الليل، وأن بعض الأعمال لا تلائم طبيعة البنية الجسدية للمرأة، وأن المرأة غير مستقرة في العمل وتعتبره أمرا مؤقتا، بسبب أولوية متابعتها للمسؤوليات الأسرية، وأن ذلك يؤدي إلى تفضيل المديرين لتعيين الفتيات العازبات على المتزوجات. كما نتج أيضا أن نسبة 56% من النساء العاملات لا يفكرن بالتقاعد، بينما ذكرت 44% من النساء العاملات من المتزوجات أنهن يرغبن بترك العمل بعد أن يصبح لديهن أطفال، بسبب رفض الزوج المساعدة في أعمال البيت وعدم مقدرة النساء على المواءمة بين مسؤوليات عملهن المأجور وعملهن المنزلي. ويعود هذا السبب إلى اتجاهات المجتمع نحو عمالة النساء في الأردن (الخاروف، 2000).

وفي دراسة الرشيد وأبو دولة (2002)، بعنوان العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفيا واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية في القطاع الخاص، شملت عينة الدراسة (511) موظفة من مختلف المستويات الإدارية. استخدمت الدراسة استبانة أعدت لقياس الاتجاهات، شملت كل من المجال الاجتماعي، والدعم المؤسسي، وصعوبات التأهيل المهني والمعرفي، وعدم المساواة في العمل، والمجال النفسي والجسمي. وقد تناولت تحليل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، على اتجاهات المرأة العاملة نحو معوقات تقدمها وظيفيا. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ظهور تأثير بارز للعوامل التنظيمية (المستوى الإداري، والخبرة) على اتجاهات المرأة لمعوقات تقدمها، بينما لم يظهر تأثير لكل من عوامل العمر، أو التخصص العلمي، أو عدد الأطفال على اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها.

وفي دراسة الزغل (2003)، بعنوان مكانة المرأة في المجتمع الأردني: اتجاهات المواطنين الراشدين في شمال الأردن. استخدم فيها مقياس مطور عن مقياس حافظ (1965) للاتجاهات، طبقها على عينة من مواطني شمال الأردن، شملت (30) تجمعا سكانيا. وقد أشارت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الاتجاه نحو مكانة المرأة وعمر المبحوث، إذ ينخفض الاتجاه الايجابي كلما زاد عمر المبحوث، وأن الاتجاه العام لدى المبحوثين الأصغر سنا (دون 30 سنة) أكثر إيجابية مقارنة مع المبحوثين الأكبر سنا. كما بينت وجود علاقة ايجابية بين الاتجاه العام الايجابي نحو مكانة المرأة والحالة الاجتماعية، حيث كان المبحوثين العزاب، أكثر إيجابية من غيرهم من المتزوجين والأرامل والمطلقين. كما أظهرت الدراسة، وجود علاقة إيجابية بين الاتجاه العام نحو مكانة المرأة، ومستوى تعليم المبحوثين، أي يزداد إيجابية بازدياد

مستواهم التعليمي. أيضا ظهر وجود علاقة إيجابية بين مكانة المرأة في المجتمع ومستوى الدخل العائلي للمبحوثين، أي يزداد الاتجاه إيجابية بازدياد مستوى الدخل العائلي.

وفي دراسة للاتجاهات أيضا، **للعزام والشهابي (2003)**، بعنوان اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا، طُبقت على (94) امرأة من النساء اللواتي يشغلن مراكز قيادية أو إدارية أو سياسية عليا في القطاع العام في منطقة عمان، باستخدام استبانة طورها الباحثان لأغراض الدراسة. كشفت الدراسة أن من أبرز المعوقات، وجود النظرة السلبية الرسمية لقيادة المرأة، ونظرة المجتمع السلبية لعمل المرأة، والتمييز بين الجنسين في إشغال المواقع القيادية، وظروف المرأة الذاتية وتحديات العمل. كما تشير الدراسة إلى ظهور اتجاه لدى المبحوثات، بعدم موضوعية أسس الترشيح للمناصب القيادية، وأن معايير الاختيار غير علمية وغير موضوعية، وبوجود نظرة سلبية لدى الرجال تجاه عمل المرأة لتأثرهم بالموروثات الثقافية الناتجة عن التنشئة الاجتماعية، وتجاه الخصائص النمطية التي توصف بها النساء، لممارسة الأدوار القيادية.

وفي دراسة نوعية للحسين (2004)، بعنوان تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم، هدفت منها، إلى تحديد خصائص المرأة القيادية، والمعوقات التي تواجه المرأة في الوصول إلى هذه المراكز. اعتمدت فيها أسلوب المقابلات نفذتها مع 27 امرأة يعملن بوظائف رئيس قسم ومدير مختص ومدير عام، ومع ثمانية من المسؤولين، ومع 21 موظفا وموظفة يعملون في وظائف تشرف عليهم امرأة. كما استخدمت الباحثة، أسلوب الملاحظة ومراجعة الوثائق الرسمية للوصول إلى البيانات اللازمة للدراسة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحالة الاجتماعية للمرأة، لا تشكل عائقا لتوليها مركزا قياديا، وأن النساء القياديات قد تلقين دعما معنويا وماديا من الأهل والزوج ساعدهن في الوصول إلى مراكزهن القيادية. وأن التدرج الوظيفي لهن، غير مرتبط بالمؤهل العلمي أو بالتدريب الإداري. أما بالنسبة لمتوسط عمر الخبرة لتولي مركز رئيس قسم، فهو 14 سنة، ولتولي مركز مدير مختص ومدير إدارة، فهو 18 سنة (الحسين، 2004).

كما تشير الدراسة، أن المعوقات التي واجهتهن في الوصول إلى المراكز القيادية، تتمثل في الثقافة الاجتماعية والالتزامات الأسرية، وتأثر الرجال من متخذي القرار بالأدوار المنمطة للنساء، وعدم استمرار المرأة في العمل، وحجم ونوع مسؤوليات العمل مثل العمل لساعات متأخرة، والعمل الميداني. بينما يرى المسؤولون أن المعوقات تتمثل بكل من العوامل الاجتماعية، من حيث الصورة النمطية السلبية للمرأة، في ذهن الرجل والمرأة، وتدني ثقة المرأة

بنفسها وبقدراتها، ومحدودية طموحها، ووجود اختراقات في تطبيق النصوص القانونية، خاصة في الترقية، وعدم اعتماد مبدأ تكافؤ الفرص بحق الرجال والنساء، وأثر الضغوط الاجتماعية ودور الواسطة (المحسوبية) لصالح الرجال على الأغلب، أما دور لجنة تنمية المرأة القيادية، فقد كان لها تأثير إيجابي في وصول عدد من النساء إلى المراكز القيادية (الحسين، 2004).

وبالنسبة للخصائص التي تتصف بها المرأة القيادية من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين، يأتي ضمنها القدرة على تحمل المسؤولية، والالتزام والدافعية للعمل، والقدرة على إدارة الاجتماعات والإشراف والتواصل خاصة مع الرؤساء، والعمل بروح الفريق، إلا أن اهتمامها يتركز على العمل فقط، وإرضاء الرؤساء أكثر من المرؤوسين، ولكنها بالمقابل، تفتقر للمرونة في التعامل، وتمارس تحيزا أشد ضد بنات جنسها، وتواجه صعوبات في التعامل معهن، وثقتها بنفسها متوسطة، ولا تتمكن من تحقيق التوازن بين العمل والعاملين، كما يرى المرؤوسون أن مستوى فاعلية أدائها الإداري بشكل عام متوسط، لتدني مستوى التدريب، بالإضافة إلى عدم موضوعية المعايير التي تم ترقيتهن وفقها (الحسين، 2004).

وفي دراسة **بيترو والحديدي وملكاوي وأبو حسان وشريم** (2005)، بعنوان المرأة والتعليم العالي: واقع وتطلعات. تناولت تحليلا لواقع المرأة الطالبة والمرأة عضو هيئة تدريس وفي مجال صنع القرار في الجامعات الأردنية. استندت الدراسة إلى البيانات الإحصائية المتوفرة من تقارير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة إلى إعداد استمارات وجهت للمرأة الأردنية عضو هيئة التدريس، وإلى مراكز الاستشارات والدراسات وإلى المجالس واللجان المتخصصة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. وقد ارتكزت في تحليل النتائج إلى أسلوب النسب المئوية. وقد بلغت عينة الدراسة من النساء المستجيبات على الاستمارة (337) امرأة، بنسبة 52% من المجموع العام، تمثل نسبة العينة من الجامعات الرسمية 75.2%.

وأشارت الدراسة، إلى أن نسبة الطالبات الإناث في مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في مختلف المستويات الدراسية تمثل 49%، وعلى مستوى البكالوريوس 50%، وفي الماجستير بنسبة 36%، وفي الدكتوراه بنسبة 26% من مجموع الطلبة. بالإضافة إلى ظهور تباين جندري في طبيعة التوجهات العلمية لدى الإناث في بعض التخصصات العلمية، وترجع الدراسة سبب ذلك إلى توجه الإناث نحو المهن التي تسيطر عليها الصور النمطية الأنثوية، مثل مهن التعليم والرعاية والخدمات واللغات، حيث أن وزارة التربية والتعليم تشكل المستخدم الرئيسي لهن، (بيترو وزميلاتها، 2005).

أما فيما يخص المرأة الأكاديمية (عضو هيئة التدريس)، فقد أشارت، بأن نسبة مشاركتها في التعليم العالي متدنية، حيث تشكل نسبة 12% من إجمالي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. وأن نسبة الأكاديميات برتبة أستاذ 3.4 % من مجموع الحاصلين على الرتبة، وبرتبة أستاذ مشارك 7.2% من مجموع الرتبة، وبرتبة أستاذ مساعد 11.1% من المجموع، وبرتبة مدرس 34.5% من مجموع الرتبة. كما وأن نسبة (17.9%) من النساء الأكاديميات قد شغلن مناصب إدارية، تراوحت بين منصب رئيس قسم بنسبة 3.8% منهن، إلى أعلى منصب شغلته النساء، مساعد نائب رئيس جامعة بنسبة 0.3%. وأن مستوى النشاط العلمي والأكاديمي منخفض جدا بمفرده وبمجمله (بيترو وزميلاتها، 2005).

وأشارت باكير (2002)، في ورقة تحليلية لأوضاع المرأة الأردنية، بعنوان الجنوسة والدمقرطة في الأردن، بأن الأسباب المعوقة للمشاركة النسائية الفاعلة، على الصعيد السياسي ومراكز القرار تتمثل في أربعة عوامل هي:

العامل الاجتماعي: وتشير إلى أن المرأة ما زالت تخضع للسلطة الأبوية الذكورية السائدة، وأن العرف السائد في المجتمع، رسخ بأن منافسة الرجل للرجل هو تحدٍ، بينما منافسة المرأة للرجل هو تطاول عليه.

العامل الاقتصادي: أي درجة استقلالية المرأة المالية، وما يتطلبه مشاركتها في العمل، من التزام في الوقت والجهد.

العوامل الثقافية والإعلامية: أي تركيز الإعلام على الصور السلبية لأوضاع المرأة المتأثر بالأوضاع الثقافية، مما يركز على ترسيخ الصورة النمطية للمرأة.

العوامل السياسية: حيث ينظر البعض إلى ارتباط قضايا المرأة بالإرادة السياسية التي قد تكون في الغالب متذبذبة، ومتفاوتة في الجدية في التعامل مع هذه القضايا.

كما ورد في **تقرير صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة – اليونيفم- (2004)** لأوضاع المرأة الأردنية: الديمغرافية، والمشاركة الاقتصادية، والمشاركة السياسية، والعنف ضد المرأة. وقد وُضع التقرير بالتعاون مع كل من دائرة الإحصاءات العامة واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة. ضمن إطار تمكين المرأة اقتصاديا وتعزيز دورها في المجتمع لضمان حياة آمنة، ولدعم القدرات المؤسسية في مجالات التخطيط وإدماج النوع الاجتماعي في إدارة الحكم، وتعزيز الحقوق الإنسانية للمرأة من أجل مكافحة أشكال التمييز كافة، والعنف ضدها، وتحقيق المساواة الفعلية بين المرأة والرجل وتحسين مستوى مساهمتها في عملية التنمية. ويشير التقرير في تصديره بأن الارتباط المتبادل بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمرأة، يبلور

أسباب تدني مساهمة المرأة في عملية التنمية المستدامة، ومن أبرزها عاملين: الأول، إن مساهمة المرأة تتسم بظاهرة " الاختفائية"، أي عدم الاعتراف الفعال بها. والثاني، يكمن في افتقار المرأة إلى سلطة اتخاذ القرار في أغلب المستويات، وما له من أسس تاريخية واجتماعية وسياسية، مما يمثل أحد العوائق الرئيسة التي تعترض الجهود المبذولة لتحسين أوضاع المرأة.

وقد استعرض التقرير أوضاع المرأة الأردنية اعتمادا على عدة مؤشرات إحصائية مقارنة ما بين عامي 1979 و 2002. فيما يتعلق بأوضاع المرأة والعمل، حيث أشار بأن ارتفاع معدلات النشاط المنقح للمتزوجين الذكور وللنساء العازبات الإناث، سواء في عام 1979 أو عام 2002 مقارنة بالفئات الأخرى، وأن حملة مؤهل الدبلوم المتوسط من الذكور هم الأكثر مشاركة في النشاط الاقتصادي، في حين كانت الإناث الأعلى تعليما (بكالوريوس فأعلى) هن الأكثر مشاركة بين الإناث. كما أشار إلى حدوث ارتفاع في عدد النساء العاملات في القطاع الحكومي، ما بين عامي 1994 و 2001 بنسبة بلغت حوالي 28%. وأن النساء احتلت مختلف مواقع العمل في جهاز الخدمة المدنية، وشكلن حوالي 1.4% من مجموع موظفي الفئة العليا في عام 2002، كما شكلت الإناث نسبة حوالي 8% من مجموع العاملين كمديرين في المؤسسات العامة في عام 2002، وبناء عليه فأنهن لا يمارسن حقهن في اتخاذ القرارات العليا كالذكور، كما أشارت البيانات إلى ضعف الدور الذي تقوم به النساء في وظائف السلك الدبلوماسي، حيث شكلن ما نسبته 7.4% فقط، كما شكلن ما نسبته 2.8% من مجموع القضاة لعام 2003 (اليونيفم، 2004).

تعقيب على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال مراجعة الباحثة للدراسات السابقة، يتبين أن هذه الدراسات قد تباينت وتعددت أهدافها، وتنوعت منهجيتها، وأدواتها البحثية، كما اختلفت عيناتها، فمنها ما أُجري في بيئات وطنية، ومنها ما أُجري في بيئات دولية متنوعة.

لقد تعددت الدراسات في الأدب المحلي والأجنبي وبمختلف مصادرها التي تناولت موضوع المرأة عامة، والمرأة العاملة خاصة، وتنوعت أهدافها والمشكلات التي تناولتها. وخلصت بمجملها إلى نتائج عامة، أنه على الرغم من التقدم الذي أحرزته المرأة في مجال المشاركة في فرص العمل، وإدماجها في عملية التنمية الشاملة، بمختلف دول العالم المتقدمة والنامية، مع اختلاف في النسب بينها، إلا أن المرأة ما زالت تعاني، من عدم تكافؤ تمثيلها في المراكز القيادية العليا ومواقع صنع القرار مقارنة مع الرجل، وأن هناك معوقات عدة، ما زالت تواجه المرأة العاملة في مختلف مجالات العمل، في قطاعي العمل العام والخاص. تتلخص بعدم

إعطائها فرصا متساوية مع الرجل في مجالات التعيين، والاختيار، والأجور، والتقييم، والترقية والتقدم الوظيفي، والتدريب والتأهيل والنمو المهني والوظيفي.

أما فيما يتعلق بالدراسات المحلية المختصة بقضايا المرأة، تجد الباحثة اتفاقا على المعوقات التي تواجه مشاركة المرأة في العمل وفي تولي المراكز القيادية العليا. وبأنها تشير إلى تأثير التقاليد والأنماط الثقافية السائدة في المجتمع لصورة المرأة النمطية في الأدوار التي تمارسها المرأة داخل المجتمع، وأن هذه المعوقات تتركز على صورة المرأة الأنثى في ذهنية كل من الرجل الممارس للسلطة، وكذلك المرأة ذاتها وتقبلها "للأدوار الأنثوية" المنمطة، وتعرضها للضغوط النفسية الناتجة من تعارض الأدوار وازدواجيتها، بالإضافة إلى تأثر أصحاب السلطة من متخذي القرار- الذكور- غالبا بهذه الصورة، في توزيعهم للأدوار داخل المجتمع وداخل العمل، بما ينعكس على المرأة من وقوع التحيز عليها في ممارساتهم وقراراتهم في عمليات التعيين والاختيار للتدريب ولأشغال المراكز القيادية، والترقية في العمل، وما ينتج عنها من محدودية الفرص المتاحة أمامها للعمل والنمو المهني والوظيفي.

ولأجل تحديد موقع الدراسة الحالية، ضمن الدراسات المحلية التي أوردتها الباحثة فيما سبق، تستعرض الباحثة البنود التالية:

1- الأهداف: كانت الأهداف في أغلبها، إلى حد ما متقاربة، تدور حول الكشف عن المشكلات أو المعوقات التي تواجهها المرأة العاملة، في الوصول إلى المراكز الإدارية والقيادية، ولم يكن الاختلاف واضحا، سوى في مجتمع الدراسة، وبعض منها كان يهدف إلى تحديد اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها الوظيفي، أو اتجاهات المجتمع نحو عمالة المرأة، ودراسة واحدة فقط، كان العامل الثقافي ضمن العوامل المبحوثة.

2- الأدوات البحثية: جميع الدراسات استندت إلى أدوات بحثية طورها الباحثون، لأغراض دراساتهم. سواء في مجال الثقافة المؤسسية، أو في مجال قضايا تقدم المرأة الوظيفي في العمل، ولم تستند إلى أدوات مصادق عليها، ومستخدمة في دراسات منشورة، باستثناء دراستين للثقافة المؤسسية، دراسة المبسلط (1999)، وكذلك دراسة الرشيد (2002)، الذي درس الممارسات المؤسسية، بالاستناد إلى أداة هوفستد (1990)، وكان متغير الجنس في كليهما، كأحد المتغيرات المستقلة فقط.

وبهذا، فإن الدراسات المحلية السابقة لم تتناول موضوع الثقافة المؤسسية، ودورها في تقدم المرأة في المراكز القيادية العليا، ولم تتناول دراسة العوامل الثقافية وجذورها، المعوقة لتقدم

المرأة في المراكز القيادية العليا، داخل المجتمع الأردني، وهذا ما تميزت به الدراسة الحالية. بالإضافة إلى استنادها إلى أداتي بحث، مستخدمتين في عدد من الدراسات المنشورة، أداة هوفستد (1990) لقياس الممارسات المؤسسية الفعلية، وصولا لتحديد الأبعاد الثقافية السائدة في المؤسسة، وأداة بيرغمان وهالبيرغ (2002)، لقياس ثقافة مكان عمل النساء، في بيئات عمل يسودها الوجود الذكوري.

ومن هذا التنوع البحثي، والتعمق فيه، كان الدافع الأساس للباحثة لأن تنتقل وفي هذه المرحلة التي كُثر فيها الحديث عن التأثير الثقافي، على تقدم المرأة في المراكز القيادية، وعن أنماط الثقافة الأنثوية، ونكتفي من تكرار كلمة المعوقات، لنبحث في الجذور، ونطعمها بتركيبة غرسية جديدة، لتنبت ثقافات مختلفة أشكالها، متشابهة ألوانها، تحقيقا لحياة نوعية، ورفاه للمجتمع، تحت عنوان الأمن والتنمية والعدالة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تقديم:

يتناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، وشرحا للخطوات التي اتبعتها الباحثة في تطوير أداتي الدراسة المستخدمتين، وخطوات تطبيقهما، وكذلك الخطوات اللازمة للتحقق من صدقهما وثباتهما، وعرضا للطرق والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للوصول إلى نتائج الدراسة.

1- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات الجهاز الإداري في الوظائف الإدارية الإشرافية في وزارة التربية والتعليم، حسب البيانات المستمدة من مركز بيانات الحاسب الآلي قسم شؤون الموظفين، (بتاريخ 2005/3/7) خلال شهر آذار من عام 2005. انظر الجدول رقم (16)، يبين الأعداد، والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (16)

الأعداد والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة

الجنس	مركز الوزارة			المديريات التعليمية			المجموع الكلي		
	إدارة عليا	إدارة وسطى	مجموع	إدارة عليا	إدارة وسطى	مجموع	إدارة عليا	إدارة وسطى	مجموع
مجموع	67	448	515	34	1242	1276	101	1690	1791
ذكور	54	351	405	33	1107	1140	87	1458	1545
إناث	13	97	110	1	135	136	14	232	246
نسبة الإناث	%19.4	%21.7	%21.4	%2.9	%10.9	%10.7	%13.9	%13.7	%13.7

وقد شمل مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا كل من وظيفة الأمناء العامين، ومديري الإدارات، ومديري الدوائر المختصين، والمستشارين الثقافيين، بالإضافة إلى مديري مديريات التربية والتعليم للمناطق التعليمية المنتشرة في أنحاء المملكة والبالغ عددها (34) مديرية.

كما شمل من فئة الإدارة الوسطى، كل من وظيفة مدير الشؤون الإدارية والمالية، ومدير الشؤون التعليمية والفنية، في المناطق التعليمية، بالإضافة إلى وظيفة مشرف تربوي، ورئيس قسم، والوظائف الإشرافية الأخرى، في كل من مركز الوزارة الرئيسي، والمديريات التعليمية. علما بأن هذه الأعداد لا تشمل الأفراد، الذين تم إحالتهم على التقاعد في وقت الحصول على البيانات لبلوغ السن القانوني، ولم يكن قد عُيّن بدلاء لهم.

2- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (493) فردا، من موظفي وموظفات الجهاز الإداري في فئتي الإدارة العليا والوسطى، من العاملين في كل من مركز الوزارة والمديريات التعليمية المشمولة في العينة، والجدول رقم (17)، يوضح الأعداد والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة. وتمثل عينة الدراسة، ما نسبتة (27.5%) من أفراد مجتمع الدراسة، البالغ (1791) فردا.

الجدول رقم (17)

الأعداد والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة

توزيع العينة حسب الجنس ونسبها	مركز الوزارة			المديريات التعليمية			المجموع الكلي		
	إدارة عليا	إدارة وسطى	مجموع	إدارة عليا	إدارة وسطى	مجموع	إدارة عليا	إدارة وسطى	مجموع
مج. عينة الدراسة	23	123	146	8	339	347	31	462	493
نسبة العينة من مجتمع الدراسة	34.3	27.5	28.4	23.5	27.3	27.2	30.7	27.3	**27.5**
عدد الذكور	16	83	99	7	308	315	23	391	414
عدد الإناث	7	40	47	1	31	32	8	71	79
نسبة الإناث من العينة الكلية	30.4	32.5	**32.2**	12.5	9.2	**9.2**	25.8	15.4	**16.0**
نسبة عينة الإناث من مجتمع الإناث	53.9	41.2	42.7	100	23	23.5	57.1	30.6	**32.1**

وقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية في اختيار عينة العاملين في المركـز الرئيـسي للوزارة، كما استخدمت العينة القصدية (الغرضية) لاختيار عينة العاملين في المديريات التعليمية التابعة لها في محافظات المملكة، حيث اختارت المديريات التعليمية العاملة فـي إقلـيم شـمال الأردن فقط. وقد طبقت الدراسة على جميع العاملين في هذه المديريات ضمن كل من محافظـة اربد وعجلون وجرش والمفرق، والبالغ عددها (12) مديرية من أصل (34) مديرية عاملة فـي محافظات المملكة كافة. وقد بلغ عدد العاملين ضمن فئتي الإدارة العليا والوسطى في مـديريات إقليم الشمال (453) فردا من الجنسين، وعدد الإناث في هذه المجموعة (45) امرأة فقط. وكان سبب اختيار الباحثة للعينة الخاصة بالمديريات التعليمية، محدودية جهود الباحثة، فـي عمليـة التنقل والسفر بين محافظات المملكة لعملية توزيع أداة الدراسة وإعادة جمعها بعد إعطائهم فترة زمنية مناسبة للاستجابة عليها.

بلغ عدد الاستبانات التي وزعتها الباحثة، في مركز الوزارة (315) استبانة، اسـتعادت منها (210) نسخة، واستبعدت (74) نسخة منها، غير مكتملة الإجابـة، أو لا تنطبـق عليهـا مواصفات العينة، وقد طبقت التحليل على (146) استبانة فقط، أي بما نـسبته (46.4%) مـن مجموع الاستبانات الموزعة في مركز الوزارة. بينما بلغ عدد الاستبانات التي وزعتهـا، فـي مديريات التربية والتعليم في المناطق التعليمية (453) استبانة، أي شملت العاملين كافة من فئتي الإدارة العليا والوسطى، استردت منها (380) استبانة، واستبعدت منها (33) استبانة غير مكتملة أو غير مستوفية لمواصفات العينة، وقد طبقت التحليل على (347) استبانة فقـط، بمـا نـسبته (76.6%) من مجموع الاستبانات الموزعة في المديريات التعليمية.

وبهذا أصبح مجموع الاستبانات التي خضعت للتحليل (493) اسـتبانة، تمثـل عينـة الدراسة، بما نسبته (27.5%) من مجتمع الدراسة البالغ (1791) فردا، وتعد عينة الدراسة عينة ملائمة لأغراض التحليل المستخدم.

3- أداتا الدراسة والإجراءات:

من خلال مراجعة الباحثة للأدب السابق الخاص بقياس الثقافة المؤسسية وعلاقتها بالتقدم الوظيفي للمرأة في المراكز القيادية العليا، تجمع لديها عدد من الأدوات البحثية، المستخدمة فـي عدد من الدراسات التي تبحث في الثقافة المؤسسية، من هذه الأدوات ما كان يهتم بدراسة الثقافة من خلال دراسة القيم المؤسسية، ومنها ما كان يهتم بدراسة الممارسات التنظيمية التي تـصف ثقافة بيئة العمل، وحيث أن الباحثة كانت مهتمة بتحديد الممارسات الفعلية الموجودة فـي بيئـة العمل ووصفها، تجاه عمل المرأة وتقدمها في المراكز الإدارية والقيادية العليـا، ولـيس علـى

دراسة قيم العمل الموجودة في بيئة العمل تجاه عمل المرأة وتقدمها في المراكز الوظيفية العليا. ونظرا لحداثة الموضوع وخاصة في الأدب المحلي، فقد ارتأت الباحثة تبني أداة هوفستد (Hofstede, et, al., 1990)، لقياس أبعاد الثقافة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم بالاستناد إلى وصف إدراك العاملين لممارسات العمل، باعتبار أن الثقافة المؤسسية ترتبط بالممارسات بشكل أكثر من ارتباطها بالقيم المؤسسية، وبأن القيم ترتبط أكثر بالثقافة الوطنية كما تشير إلى ذلك العديد من الدراسات، والتي قد تم توضيح مضمونها وأبعادها في الفصل الثاني – انظر الفصل الثاني، الدراسات السابقة صفحة رقم (84-85) من الدراسة الحالية.

كما تبنت الباحثة أيضا أداة **بيرغمان وهالبيرغ** (Bergman & Halberg, 2002) المعدة لوصف ثقافة مكان عمل النساء في بيئة يسودها غالبية من الرجال، - والتي تم توضيح مضمونها ومستوياتها في الفصل الثاني صفحة رقم (124-125) من الدراسة الحالية- للبحث عن الجذور الثقافية لمعوقات تقدم المرأة في المراكز القيادية داخل العمل. وذلك للتشابه في غرض هذه الأداة مع غرض الدراسة الحالية، حيث أن اهتمام الباحثة منصب على دراسة ثقافة العمل السائدة في وزارة التربية والتعليم، كبيئة يغلب عليها الوجود الذكوري، ودورها في تقدم المرأة المهني والوظيفي في المراكز القيادية العليا، وبهذا تعد الدراسة الأولى في البيئة الأردنية التي تتناول الجذور الثقافية لمعوقات تقدم المرأة في المراكز القيادية العليا.

4- إجراءات تطوير أداتي الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات، على أداتي الدراسة، بما يتواءم والبيئة الأردنية بشكل عام، وبيئة العمل العام في القطاع الحكومي الأردني بشكل خاص.

أ- أداة قياس أبعاد الثقافة المؤسسية:

نظرا لكون أداة هوفستد معدة في الأصل لقياس إدراك العاملين للممارسات الفعلية في تحديد أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة، في بيئة عمل صناعية دنماركية، فقد أجرت الباحثة التعديلات التالية:

1. تم حذف البند رقم (21) من الأداة الأصلية، الخاص بوصف العلاقة بإتحاد النقابات، وذلك لعدم وجود نقابة للعاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

2. عُدل مسمى البعد الثالث من "المهنة مقابل المنظمة" إلى مسمى " العمل مقابل المؤسسة"، وذلك لملاءمتها للعمل الخدماتي الوظيفي العام في قطاع التعليم، إضافة إلى أن العمل في التعليم في الأردن لا يصنف ضمن المهن.

وبهذا أصبح عدد بنود هذا الجزء، مكونا من (42) بندا، تصف أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة داخل المؤسسة، وتقيس درجة الممارسة لبنود هذه الأبعاد الثقافية السائدة من بين الأبعاد الستة التالية التي تصفها الأداة:

1- بعد الإجراءات مقابل النتائج: ويشمل (14) بندا، ذات الأرقام (1-14).

2- بعد الوظيفة مقابل الموظفين: ويمثله (8) بنود، الواردة في الأرقام (15-22).

3- بعد العمل مقابل المؤسسة: ويشمل (5) بنود، ممثلة في الأرقام (23-27).

4- بعد النسق الإداري المنغلق مقابل النسق المفتوح: ويشمل (5) بنود أيضا، ذات الأرقام (28-33).

5- بعد الرقابة المحكمة مقابل الرقابة المرنة: وتصفها (4) بنود، الواردة في الأرقام (34-37).

6- بعد السلوك الواقعي مقابل السلوك المثالي: ويمثله (5) بنود، ذات الأرقام (38-42).

كما أن الباحثة استخدمت مقياس ليكرت الرباعي، لقياس درجة الممارسات التي تصف أبعاد الثقافة المؤسسية حسب إدراك العاملين لها، وتتكون من (أوافق بشدة، أوافق، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

ب- أداة قياس ثقافة مكان عمل النساء

والمعدة من قبل بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Halberg, 2002) لقياس ثقافة مكان عمل النساء في بيئة يغلب عليها الوجود والطابع الذكوري. وقد بنيت الأداة في البيئة السويدية، وطبقت هذه الأداة، على مجموعة نساء يعملن في بيئات صناعية في مواقع تؤهلهن للعمل في مراكز متقدمة، ثم أجرت الباحثة بيرغمان (Bergman, 2003) مصادقة (Validation) لها، طبقتها على بيئات جديدة تعليمية وخدماتية وصناعية، وعلى نساء يعملن في مواقع تؤهلهن للعمل في مراكز عليا، ممن شغلن رتبا علمية أكاديمية في التعليم الجامعي، وفي مستشفى تعليمي، وفي عيادات التأهيل الطبيعي، وفي مجتمعات صناعية أخرى يسودها الوجود الذكوري. وقد أجرت الباحثة التعديلات التالية:

1- صاغت الباحثة عبارات الاستبانة بما يتلاءم وبيئة العمل العام في قطاع التعليم في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

2- استخدمت الباحثة بنود العامل الأول (حياة العمل) المكونة من (18) بندا، إضافة إلى اشتقاق بند إضافي من كل من البنود ذات الأرقام (9، 10، 13، 14) من الأداة الأصلية، وذلك لتحديد منشأ المعوقات المتضمنة فيها، إن كانت من منشأ سيطرة الوجود الذكوري، أم من منشأ ذاتي من قبل النساء أنفسهن، فمثلا البند رقم (9) من الأداة الأصلية عبرت عنه الباحثة ببندين، جاء نص البند الأول على النحو التالي "أرى أن النساء العاملات في الوزارة يواجهن صعوبة أكثر من الرجال، كي يتصرفن وفق طبيعتهن الذاتية في العمل"، وجاء نص البند الثاني على النحو التالي "أرى أن النساء في الوزارة عامة يحتجن إلى جهود أكبر مما يبذله الرجال ليحققن ذواتهن في أعمالهن المختلفة". وكذلك الأمر بالنسبة للبند رقم (13) من الأداة الأصلية الذي عبرت عنه الباحثة ببندين، الأول ينص على "ألحظُ أن الرجال في الاجتماعات العامة في الوزارة لا يعطون الاهتمام الكافي لما تبديه النساء عامة من آراء واقتراحات"، والثاني ينص على "أرى أنه يتوجب على النساء أن يتحدثن في الاجتماعات العامة أمام الرجال بطلاقة ودراية مهنية أعلى من الرجال لأجل الحصول على حقهن في الترقية".

3- أضافت الباحثة (10) بنود جديدة إلى عامل حياة العمل وجدت بأنها ذات أهمية، حسبما توصلت إليه من مراجعتها للأدب المحلي السابق، تدور حول التوزيع النمطي للأدوار في العمل بين النساء والرجال، والتحيز في توزيع الأدوار الوظيفية، ذات المكتسبات الإضافية كالعلاوات والسفر، والتحيز في فرص التطوير المهني داخل العمل، ومستوى الاهتمام والمثابرة للحصول على فرص التطوير المهني، والوصول إلى المراكز الوظيفية الأعلى. وبذلك أصبح عدد بنود العامل الأول مكونا من (32) بندا.

4- أضافت الباحثة بنودا جديدة إلى عامل عدم كفاية الدعم المؤسسي؛ لأن الوضع العام السائد في بيئة بلد الأداة الأصلية –السويد– تتهيأ فيه فرص العمل للمرأة والتقدم فيه بدرجة أعلى من الظروف السائدة في الأردن، تدور حول جدية سياسات دعم المؤسسة للمرأة العاملة، وثباتها، ومدى كفاية التشريعات الموجودة لتمكين النساء من التوفيق بين مسؤوليات عملهن ومسؤولياتهن الأسرية، ومدى فعالية برنامج تطوير الكفاءة المؤسسية الذي نفذته وزارة التربية والتعليم مؤخرا لدعم مستوى مشاركة النساء في المراكز القيادية في الوزارة والارتقاء بها. وبناء على ذلك أصبح عامل الدعم المؤسسي يشمل (7) بنود.

5- أضافت الباحثة بنودا جديدة لعامل الدعم العائلي، للمواءمة والبيئة الأردنية، تدور حول الدور المنفرد للمرأة في الأسرة الأردنية على الأغلب في رعاية الأطفال، أو مرض أحد أفراد الأسرة، كما قامت بصياغة أحد بنود هذا العامل بنمط مختلف ليقيس تأثير الأسرة الممتدة، والروابط الاجتماعية التي يتصف بها المجتمع الأردني، سواء من حيث تقديم النصح أو من حيث تقديم المساعدة المالية، أو من حيث تقديم المساعدة في مسؤوليات البيت. ويشمل هذا العامل (6) بنود.

6- قامت الباحثة باختيار البنود الخاصة بعامل التحرش الجنسي في بيئة العمل، ذات الصياغة العامة، وإسقاط البنود ذات الصياغة الشخصية، بما يتلاءم والبيئة الأردنية المحافظة، وقد شملت أربعة بنود فقط.

7- قامت الباحثة باختيار أربعة بنود فقط من الجزء الثاني من الأداة الأصلية المكون من (121) بندا، الذي يقيس تأثير بيئة العمل المادية، على صحة المرأة العاملة، تبحث في الجذور الخاصة بالضغط النفسي والإحباط والشعور بالملل من روتين العمل والإرهاق الجسدي الناتج عن تدني فرص الترقية وفرص التقدم الوظيفي ومدى الرضا الوظيفي في العمل. وذلك لتقليص عدد بنود الاستبانة، خوفا من حدوث الملل لدى المستجيبات، وعزوفهن عن إكمال الاستجابة على جميع بنودها.

8- عدلت الباحثة صياغة بند تفكير المرأة بترك العمل، مع إضافة بند لاحق له لبيان أسباب ترك العمل لدى المرأة الأردنية.

9- عدلت الباحثة البند رقم (29) من الأداة الأصلية، الذي يقيس قدرة المرأة على إثبات ذاتها، في مكان العمل، لمواءمته والبيئة الأردنية، ويدور حول مدى قدرة المرأة، على مناقشة قضايا العمل مع الرؤساء والزملاء داخل العمل، ومع الأفراد المحيطين بها خارجه.

10- وضعت الباحثة سؤالا مفتوحا، يتيح للمرأة التعبير الحر عما تراه مناسبا.

وبهذا أصبح عدد بنود الجزء الثالث من الأداة يشمل (56) بندا، تتوزع على خمسة عوامل كما يلي: عامل حياة العمل، مكون من (32) بندا، وعامل الدعم المؤسسي، من (7) بنود، وعامل الدعم العائلي، من (5) بنود، وعامل التحرش الجنسي، من (4) بنود، وعامل بيئة العمل المادية: من (4) بنود، وعامل قدرة المرأة على إثبات الذات، من ثلاثة بنود، بالإضافة إلى السؤال المفتوح، الذي أفرد له صفحة خاصة به، لإضافة ما ترغب به المرأة المستجيبة على الأداة.

وقد استخدمت الباحثة في هذا الجزء من الأداة مقياس ليكرت الخماسي(أوافق بشدة، أوافق، غير متأكدة، أعارض، أعارض بشدة)،، ليقيس درجة موافقة النساء، المشاركات في الاستجابة على البنود ذات الأرقام (1-51) فقط، لتحديد الجذور الثقافية للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في المراكز القيادية، إلى جانب إجابتهن على البنود الأربع (52- 55)، ذات الإجابة المفتوحة.

واعتمادا على مراجعة الباحثة للأدب السابق، ولخدمة أغراض الدراسة، قامت الباحثة بصياغة (7) بنود تطلب من المشاركين والمشاركات في ملء بنود أداتي الدراسة، توضيح **البيانات الشخصية والوظيفية** دون ذكر الاسم، تدور حول نوع الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة، والمؤهل العلمي عند بدء العمل في الوزارة، والمؤهل العلمي الحالي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي للعمل الحالي، والدورات التدريبية التي تلقاها المشارك خلال العمل، وتحديد اللجان المشارك بها داخل العمل، والمهمات التي انتدب لها، أو كلف بها من قبل الوزارة للقيام بها خارج عمله.

وبهذا أصبحت الاستبانة مكونة من جزء البيانات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى كل من أداة قياس أبعاد الثقافة المؤسسية، وأداة قياس ثقافة مكان عمل النساء.

وبعد إعداد الصورة الأولية للأداة، عرضتها الباحثة على (10) نساء، ممن عملن سابقا في العمل العام، في قطاعي الخدمات والتعليم (وحصلن على التقاعد أو تركن العمل فيه حديثا)، و(5) نساء أخريات، في قطاع التعليم ما زلن يعملن، في مراكز إدارية متوسطة وعليا، لإبداء آرائهن في الأداة، من حيث الشمول والوضوح في التعبير. وقد أبدين ملاحظاتهن التي تم اجراء التعديلات المناسبة وفقها، من أبرزها "تذبذب الدعم المؤسسي وظرفيته"، والإشارة إلى " دور المحسوبية، في تقييم الأداء، وفي الترقية، وفي توزيع المراكز، ذات المكتسبات الوظيفية، وعدم كفاءة برامج التدريب وفاعليتها، خلال مرحلة التدريب، وضعف مستوى مخرجاتها، مقارنة مع التوقعات المخطط لها".

5- تحكيم الأداة :

بعد الانتهاء من طباعة الصياغة الأولية للاستبانة، قامت الباحثة بعرضها على (15) شخصا من الخبراء المحكمين، ممن تميزوا بالخبرة الأكاديمية، والعملية، بالإضافة إلى عدد من النساء اللواتي يشغلن مواقع قيادية في مجال دعم المرأة وتمكينها، في منظمات مختصة.(انظر الملحق رقم (2)، قائمة بأسماء مجموعة المحكمين).

وقد طلبت الباحثة من مجموعة المحكّمين إبداء رأيهم في فقرات الاستبانة من حيث، مدى وضوح الفقرات وقدرتها على التعبير الدقيق عن الممارسات التنظيمية في العمل التربوي العام، ومدى ارتباط الفقرات بالمجال ومقدار ملاءمتها للقياس، ومن حيث استبعاد أو إضافة بنود جديدة، هذا وقد تم مناقشتها بشكل مباشر مع عدد منهم.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم لأداتي الدراسة، كانت التعديلات المطلوبة تدور حول التالي:

- تجزيء بعض بنود الجزء الأول من الأداة المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لزيادة تحديدها في الدراسة.
- الاكتفاء بقياس ثقافة مكان العمل بما يتعلق بالأداة الثانية على البنود التي تقيس ثقافة بيئة العمل لمقارنة الوضع العام بين النساء والرجال، وحذف البنود التي تقيس وصف النساء لأثر خبرتهن الخاصة تجاه ثقافة العمل، لعدم الحاجة إلى قياس هذا الجانب.
- تعديل صياغة بعض البنود لزيادة وضوح المعنى المقصود، وحذف بعض العبارات لتكرار المعنى في أكثر من بند.
- تعديل صياغة البنود الخاصة بالتحرش الجنسي لتعبر عن المضايقات الموجهة نحو النساء في العمل، دون الإشارة بشكل صريح لمعنى التحرش منعا لإساءة الفهم، واحتراما للبيئة الأردنية المحافظة.
- إضافة بند ضمن عامل صحة بيئة العمل، يقيس القلق من الإصابة بمخاطر صحية ناتجة عن العمل.
- حذف السؤال المفتوح الموجه للمرأة لإبداء ما ترغب بإضافته حول موضوع ثقافة مكان العمل.
- استبدال مقياس ليكرت الرباعي المستخدم في الجزء الثاني من الأداة، بالخماسي المتصل، ليصبح (بدرجة عالية جدا، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا).

6- الصيغة النهائية لاستبانة الدراسة:

نتيجة لأخذ الباحثة بملاحظات المحكمين، وإجرائها للتعديلات اللازمة، فقد أصبحت استبانة الدراسة تتكون من التالي:

أ- البيانات الشخصية والوظيفية:

أصبح الجزء الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية، يتكون من اثنتي عشر بندا، تتعلق بمتغيرات الدراسة التي يتطلبها البحث، حيث تم تجزئة الأسئلة تسهيلا على المشاركين في الاستجابة عليها.

ب- الأداة الأولى: أداة قياس أبعاد الثقافة التنظيمية:

تم حذف الفقرة رقم (34) من الأداة الأصلية المشار إليها أعلاه، والتي تنص على "تستغرق عملية تكيف الموظفين الجدد سنة كاملة"، وذلك لعدم وجود أساس يستند إليه المشارك في الدراسة لقياس فترة حدوث التكيف داخل العمل، ومنعا لتكرار الفكرة الواردة في البند (3) الذي يتضمن الاستفسار عن التكيف في العمل. كما عدلت الباحثة المقياس إلى مقياس ليكرت الخماسي بدلا من الرباعي.

وبذلك أصبحت أداة قياس أبعاد الثقافة المؤسسية، تتضمن (41) بندا بدلا من أصل (43) بندا. يتوزع هذا الجزء على ستة أبعاد، تستهدف جميعها تحديد درجة الموافقة على وصف مدى تطبيق الممارسات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين والموظفات لديها، وفق مقياس ليكرت الخماسي، (بدرجة عالية جدا، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا)، وقد حرصت الباحثة أن تكون صياغة بنود الأداة موجهة جميعها نحو الممارسات المؤيدة للوضع الأول لكل من الأبعاد الستة، أي نحو النتائج، والوظيفة، وأداء العمل، والنسق الإداري المنغلق، والرقابة المحكمة، والسلوك الواقعي، وذلك كي يسهل تحديد اتجاه القياس لإدراك العاملين لهذه الممارسات.

وتتوزع فقرات الأداة الأولى، الخاصة بقياس أبعاد الثقافة المؤسسية، (المطورة عن أداة هوفستد) على ستة أبعاد كما يلي:

1- بُعد التركيز على النتائج مقابل العمليات:. ويشمل بنود ممارسات العمل ودقة الأداء، والتكيف مع الظروف الجديدة، ومواجهة تحديات العمل، وطبيعة العلاقات السائدة بين الموظفين، والريادة في العمل، ودور المديرين في دعم العاملين الأكفاء، والعاملين الجدد.

2- بعد الوظيفة مقابل الموظفين: ويشمل مدى اهتمام الإدارة بالعاملين من حيث مشاركتهم في القرارات، وفرص النمو المتاحة لهم، والاهتمام بمشاكل الموظفين الخاصة.

3- بعد العمل مقابل المؤسسة: ويشمل ممارسات الإدارة من حيث اهتمامها بحياة العاملين الشخصية، واعتماد الكفاءة في العمل لدى تعيينهم، وحرص الإدارة على تنمية الاستقرار لديهم في العمل، وإثارة اهتمامهم في التنافس بالعمل، ومدى التعاون والثقة بين الإدارات والمديريات والأقسام التابعة لها في العمل.

4- بُعد النسق الإداري المنغلق مقابل النسق المفتوح: ويشمل ممارسات الإدارة في التعامل مع العاملين وفق النسق الإداري المغلق والتكتم على المعلومات، والاهتمام بالأمور الدقيقة في العمل، أم مشاركة الأفراد ذوي القدرات المتميزة، وتقريبهم منهم، والاهتمام ببيئة العمل المادية.

5- بُعد الرقابة المحكمة مقابل الرقابة المرنة: من حيث تشدد الإدارة بالتعليمات، وتنمية إحساس العاملين بالجودة في العمل، للوصول لمستوى الأداء المطلوب.

6- بُعد السلوك الواقعي مقابل السلوك المثالي: ويشمل ممارسات الإدارة من حيث التعامل في تلبية احتياجات العاملين، والمنتفعين من العمل.

والجدول رقم (18) يبين توزيع بنود أداة قياس أبعاد الثقافة المؤسسية في صيغتها النهائية المستخدمة في الدراسة الحالية.

جدول رقم (18)

توزيع بنود أداة قياس أبعاد الثقافة المؤسسية

أبعاد الثقافة المؤسسية	أرقام البنود في الأداة الأولى
بعد الإجراءات مقابل النتائج	1- 14
بعد الوظيفة مقابل العاملين	15- 22
بعد العمل مقابل المؤسسة	23 - 27
بعد النسق الإداري المغلق مقابل النسق الإداري المفتوح	28 - 32
بعد الرقابة المحكمة مقابل المرنة	33 - 36
بعد السلوك الواقعي(العملي) مقابل المثالي	37 - 41

ج- الأداة الثانية: أداة قياس ثقافة مكان عمل النساء:

تهتم هذه الأداة بقياس العوامل الثقافية ذات العلاقة بقضايا التحيز ضد المرأة في العمل، وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات التالية استنادا إلى ملاحظات مجموعة المحكمين:

تم عدم اعتماد (21) بندا من هذه الأداة، التي تقيس وصف النساء لأثر خبرتهن الخاصة تجاه عوامل ثقافة العمل المعوقة لتقدمهن في المراكز القيادية. بواقع (17) بندا من عامل حياة العمل، وبندين من عامل الدعم المؤسسي، وبندين آخرين من عامل الدعم العائلي، وذلك منعا للإطالة والملل الذي قد يحدث لدى النساء المستجيبات على الأداة، وتجنبا لعزوفهن عن الاستجابة على جميع بنود الأداة.

1- تم تعديل صياغة بعض بنود الأداة تحقيقا لمزيد من الوضوح في التعبير عن المعنى المقصود.

2- تم تحديد بدائل للبنود ذات الإجابة المفتوحة، بحيث أصبح البند الخاص بالدعم العائلي يشمل ثلاثة مجالات، تقيس بُعد تقديم النصح والإرشاد، وبُعد تقديم المساعدة المالية، وبُعد تقديم المساعدة في مسؤوليات البيت. وقد حدد لكل منها ثلاثة مستويات لقياسها. أما البند الخاص بقدرة المرأة على إثبات الذات في حل مشاكل العمل، فقد قامت الباحثة بتحديد ترتيب الأولوية للأطراف التي تلجأ إليهم. وحدد البند الخاص بالتفكير بترك العمل ضمن بُعدين (نعم ، لا). وترك البند الخاص ببيان أسباب التفكير بترك العمل مفتوحا.

3- تم إضافة بند جديد ضمن عامل صحة بيئة العمل، حول القلق من الإصابة بمخاطر صحية ناتجة عن أمراض العمل بشكل عام.

ونتيجة لذلك فقد أصبحت الأداة الثانية، الخاصة بقياس ثقافة مكان عمل النساء، تشمل (36) بندا من أصل (55) بندا، تقيس تصورات النساء المشاركات في الدراسة لمقارنة الوضع العام بين النساء والرجال، التي تؤثر على تقدم النساء في المراكز القيادية، ضمن بيئات العمل التي يغلب عليها الوجود الذكوري. وقد كانت صياغة بنود الأداة ذات الأرقام (1-32)، ذات دلالة تشير إلى وجود ممارسات متحيزة ضد تقدم النساء الوظيفي. وتتوزع بنود الأداة الثانية على العوامل المكونة لثقافة العمل كما يلي:

1- عامل حياة العمل: يشمل الممارسات الخاصة، بالتنافس والتطور المهني، وعدالة أحكام تقييم الأداء، وثقة المؤسسة ودعمها للعاملين، واتجاهات الإدارة العليا نحو النساء في العمل، والحرية في التعبير عن الذات، والأمن الوظيفي، والاهتمام بآراء ومقترحات النساء، ومدى

الالتزام بمتطلبات وشروط الأداء، ومدى الحرص والمثابرة للحصول على المكافآت العادلة، وللحصول على فرص التطوير الوظيفي والمهني، والترقية العادلة.

2- عامل عدم كفاية الدعم المؤسسي: ويقيس مدى كفاية وملاءمة الدعم المؤسسي المقدم للمرأة للتوفيق بين مسؤوليات العمل ومسؤوليات الأسرة، ومدى كفاية التشريعات التنظيمية لدعم تقدم المرأة، ومدى فعالية برنامج تطوير الكفاءة المؤسسية الذي نفذته وزارة التربية والتعليم مؤخرا لدعم ورفع مستوى مشاركة النساء في المراكز القيادية في الوزارة.

3- عامل الدعم العائلي: ويقيس الأثر التاريخي لتربية وتنشئة الوالدين، خلال مرحلتي الطفولة والمراهقة على قدرة المرأة، في مواجهة صعوبات وتحديات العمل، وتأثير حجم المسؤوليات الأسرية على تقدم المرأة، بالإضافة إلى تحديد مستوى الدعم الذي تتلقاه المرأة العاملة من أفراد الأسرة، في كل من مجال النصح والإرشاد، والمساعدة المالية، وفي المسؤوليات المنزلية.

4- عامل التحرش الجنسي: ويقيس تأثير المضايقات المزعجة التي تواجهها المرأة في العمل، والتعامل معها كأنثى لا كزميلة عمل، وتأثيرها على تقدمها في المراكز القيادية العليا.

5- عامل تأثير بيئة العمل المادية على صحة المرأة: ويقيس مدى تعرض المرأة للضغط النفسي، والإرهاق الجسدي، والملل من روتين العمل، والإحباط نتيجة تدني فرص التقدم في المراكز القيادية العليا. والقلق من الإصابة بمخاطر صحية ناتجة عن العمل، والرضا في العمل.

6- عامل قدرة المرأة على إثبات الذات: ويشمل مدى قدرة المرأة على التعامل مع الرؤساء والزملاء في العمل لحل قضايا العمل، أو لجوئها إلى أفراد آخرين من خارج العمل، ومدى تفكيرها بترك العمل وبيان أسبابه.

والجدول رقم (19) يوضح توزيع بنود أداة قياس ثقافة مكان عمل النساء، على العوامل الثقافية ذات العلاقة بقضايا التحيز ضد المرأة في العمل.

جدول رقم (19)

توزيع بنود أداة قياس ثقافة مكان عمل النساء، على العوامل الثقافية ذات العلاقة بقضايا التحيز ضد المرأة في العمل

العوامل الثقافية لمعوقات تقدم المرأة في المراكز القيادية	أرقام البنود في الأداة الثانية
عامل حياة العمل	15-1
عامل الدعم المؤسسي	21-16
عامل الدعم العائلي وأثر التنشئة الأسرية	22-23، 33
عامل التحرش الجنسي	27-24
عامل صحة بيئة العمل	32-28
عامل إثبات الذات	36-34

إعداد نسخ الاستبانة:

قامت الباحثة بداية بالحصول على موافقة رسمية خطية من وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمتها في الحصول على بيانات خاصة بالموظفين العاملين في الوزارة، - انظر الملحق رقم (3)- من حيث، أعداد العاملين في وزارة التربية والتعليم، موزعة حسب الجنس، والمستويات الوظيفية، والمسميات الوظيفية المعتمدة لديها، وعدد سنوات الخبرة لهم، والدرجات العلمية التي يحملونها، في كل من مركز الوزارة، والمديريات التابعة لها في الميدان.

بعد انتهاء الباحثة، من تنسيق الاستبانة وطباعتها، بصورتها النهائية، أعدت صفحة مخاطبة موجهة لأفراد العينة، وصفحة أخرى توضح أجزاء الاستبانة، وطريقة التعامل في الإجابة عليها، بوضع إشارة (✓) مقابل المقياس الأنسب، لوصف درجة موافقتهم على كل بند من بنود الاستبانة، وقد أرفقت الباحثة هاتين الصفحتين في مقدمة الاستبانة. (انظر الملحق رقم (3)، استبانة الدراسة ص. **259**). وبعد ذلك، قامت الباحثة بإعداد نسخ من الاستبانة خاصة بالذكور تتضمن البيانات الشخصية والوظيفية بالإضافة إلى الأداة الأولى فقط، كما أعدت نسخا أخرى من الاستبانة خاصة بالإناث تتضمن الأداتين الأولى والثانية بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية.(**يدقق رقم الصفحة بعد الانتهاء من التنسيق).**

7- صدق أداتي الدراسة:

في ضوء مراجعة الباحثة، الشاملة للأدب السابق في موضوع الثقافة المؤسسية، والتقدم المهني والوظيفي للمرأة في المراكز القيادية العليا، فإن صدق أداتي الدراسة، يتمثل بـــالخطوات التي اتبعتها في بنائها، ضمن الاستراتيجيات التالية:

أ- استندت الباحثة في بناء الأداة الأولى لقياس أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة، فـــي وزارة التربية والتعليم، على أداة مطورة من قبل الباحث المعروف هوفستد في دراسة الثقافـــة المؤسسية، ومستخدمة في عدد من الدراسات المنشورة، إحداها في البيئة الأردنية.

ب- استندت الباحثة في بناء الأداة الثانية، لقياس ثقافة مكان عمل النساء في بيئـــة يـــسودها غالبية من الرجال، على أداة مطورة من قبل الباحثتين بيرغمان وهـــالبيرغ. فالباحثـــة بيرغمان تعمل في دائرة علـــم الـــنفس، فـــي جامعـــة جوتبـــورج (Department of Psychology, Goteborg University, Sweden) في السويد، والباحثة هالبيرغ تعمل في معهد نورديك للصحة العامة في جوتبورج في السويد أيضا (Nordic School of Public Health, Goteborg, Sweden) وقد ساهمتا في عدد من الدراسات المنشورة، المختـــصة بالنوع الاجتماعي.

جـ- مراجعة الباحثة لإستراتيجيات وسياسات وبرامج التطوير الموضوعة في وزارة التربية والتعليم بما يتعلق بتطوير ورفع كفاءة الموظفين، وزيادة نسبة مـــشاركة المـــرأة فـــي المراكز القيادية العليا.

د- تحكيم الأداة من قبل (15) شخصية، من المختصين في مجالات علمية مختلفة، (اثنـــان منهم من أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم، أحـــدهم بمـــستوى أمـــين عـــام، بالإضافة إلى عدد من الأكاديميين برتبة أستاذ في تخصصات مختلفـــة، وعـــدد مـــن القيادات النسائية العليا لهيئات تنظيمية دولية ومحلية مختصة بقـــضايا دعـــم المـــرأة، وتمكينها) لطفا انظر الملحق رقم (2) صفحة رقم (261). (يدقق رقم الـــصفحة بعـــد التنسيق النهائي)

- توزيع الاستبانة على أفراد العينة:

وزعت الباحثة الاستبانة بصورتها النهائية، مباشرة وباليد على أفراد عينـــة الدراســـة، لإثارة اهتمامهم بالإجابة عليها، في كل من مركز الوزارة الرئيس، والمديريات التعليمية، في كل

من محافظة اربد، وعجلون، وجرش، والمفرق. وقد كانت فترة التوزيع والإعادة في المديريات التعليمية خلال شهري تموز، وآب من عام 2005، في حين كانت فترة التوزيع والإعادة فيما يتعلق بمركز الوزارة خلال الفترة الممتدة من شهر آب ولغاية تشرين أول من عام 2005، وقد كان ذلك وفق برنامج زمني حدد بالتنسيق مع المواقع المختلفة، بعد إعطائهم فترة زمنية مناسبة للإجابة على الاستبانة بتمعن كاف، تراوحت بين (15-30) يوما.

ونظرا لكون فترة التوزيع خلال هذه الفترة من العام الدراسي، فقد كان يستلزم من الباحثة القيام بأكثر من زيارتين لاستكمال التوزيع والإعادة، بسبب ارتباط بعضهم بأعمال خارج مواقع عملهم، مثل المشاركة بلجان امتحانات الثانوية العامة، أو الالتحاق بدورات تدريبية، أو التزامهم بحضور الاجتماعات للتحضير للعام الدراسي القادم.

8- ثبات أداتي الدراسة:

إن قلة أحجام العينات خاصة بالنسبة للنساء في كل من مركز الوزارة والمديريات التابعة لها في المديريات التعليمية، وانتشارها على مدى واسع جغرافيا، قد حال دون تطبيق اختبار الاستقرار (السكون) لقياس الثبات، وذلك بسبب حجم الجهود اللازمة لإعادة الاختبار ليشمل عددا ملائما من النساء إلى جانب الرجال، ضمن فترة زمنية مناسبة، حيث أن مفهوم الثقافة المؤسسية مرتبط بالتنظيم كنظام اجتماعي بصفة جمعية. بالإضافة إلى أن كلا من أداة هوفستد، وأداة بيرغمان وهالبيرغ، مستخدمتان في عدد من الدراسات المنشورة.

وقد لجأت الباحثة لاستخدام معامل الارتباط النصفي مع مراعاة تقسيم البنود إلى نصفين وفق كل بعد / عامل باستخدام معادلة (جوتمان Guttman)، التي طبقت على مجموعة من العينة، (إناث في مستوى الإدارة الوسطى). ويوضح الجدول رقم (20) قيم الثبات المحسوبة لجزئي الأداة باستخدام معادلة جوتمان (جوتمان Guttman).

الجدول رقم (20)

قيم الثبات المحسوبة لأداتي الدراسة باستخدام معادلة جوتمان (جوتمان Guttman).

أداتا الدراسة	المقياس	عدد البنود	النصف الأول	النصف الثاني	الارتباط بين النموذجين
الأداة الأولى	أبعاد الثقافة المؤسسية	41	0.8441	0.7487	0.7121
الأداة الثانية	ثقافة مكان العمل نحو النساء	32	0.9362	0.8558	0.777

9- المقاييس الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة مقياس خماسي في كل من أداتي الدراسة الأولى والثانية، وذلك لقياس كل من أبعاد الثقافة التنظيمية في الأداة الأولى، ولقياس العوامل الثقافية لمعوقات تقدم النساء في المراكز القيادية، في بيئة عمل يسودها غالبية ذكورية، في الأداة الثانية، والمبينة فيما يلي:

أ- مقياس أبعاد الثقافة المؤسسية :

اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت، لقياس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة، ضمن خمسة مستويات، "عالية جدا" ، و "عالية"، و "متوسطة"، و "قليلة"، و "قليلة جدا" لتحديد إدراك العاملين في وزارة التربية والتعليم من فئتي الإدارة العليا والوسطى للممارسات التنظيمية، التي تصف الأبعاد الثقافية الستة التي تضمنتها الأداة الأولى. واعتمدت القيمة (3) فأكثر دالة على الاتجاه الذي تطرحه صيغة السؤال، في حين اعتبرت القيمة أقل من (3) دالة على الاتجاه المعاكس للبعد المعني في الصياغة. كما استخدم مستوى الثقة (5%) فأقل لغايات دعم التحليل والتوصل إلى دلالات أقوى.

ب- مقاييس ثقافة مكان العمل نحو النساء:

البنود من (1-32): اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت، لقياس درجة موافقة النساء العاملات في الوزارة من عينة الدراسة، ضمن خمسة مستويات أيضا، "أوافق بشدة"، و "أوافق"، و "غير متأكدة"، و "أعارض"، و "أعارض بشدة"، لبيان تصورات النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في المراكز العليا في بيئة عمل يسودها غالبية ذكورية، موزعة على خمسة عوامل. واعتبرت القيمة المتوسطة (3) فأكثر دالة على الاتجاه الذي تطرحه صيغة السؤال، وأن القيمة أقل من (3) دالة على الاتجاه المعاكس.

البند رقم (33): يقيس هذا البند ثلاثة مجالات للدعم الذي قد تتلقاه المرأة العاملة من أفراد العائلة، وقد دُرجت كل منها على ثلاثة مستويات من القياس، وقد أعطت الباحثة لكل منها وزنا، (إيجابي=3، لا تأثير=2، سلبي=1). واعتبرت الباحثة القيمة (أكثر من 2) دالة على توجه إيجابي في تقديم المساعدة، في حين القيمة (2) فأقل دالة على التوجه السلبي في تقديم المساعدة.

البند رقم (34): يقيس هذا البند قدرة المرأة على إثبات ذاتها في العمل، من حيث قدرتها على مناقشة مشاكل وقضايا العمل، داخل بيئة العمل. وقد ضمنت الباحثة في هذا البند ستة أفراد قد تلجأ إليهم المرأة العاملة لمناقشة مشاكل وقضايا العمل، وطلبت من مالئة الاستبانة، ترتيبهم تصاعديا حسب الأكثر لجوءا لاستشارته من (1 - 6).

البند رقم (35): يقيس هذا البند أيضا، قدرة المرأة على إثبات ذاتها في العمل، من حيث تفكيرها بترك العمل الحالي بسبب قضايا العمل. واعتمدت الباحثة في هذا البند مقياسا مكونا من مستويين (نعم، لا)، ومن ثم تحديد خصائصهن الشخصية والوظيفية، وفق المتغيرات المشمولة بالدراسة.

البند رقم (36): يتضمن هذا البند سؤالا مفتوحا، لبيان أسباب ترك العمل فيما إذا كانت تفكر المرأة مالئة الاستبانة بذلك، وبناء عليه فقد اعتمدت الباحثة إعداد قائمة بالأسباب الواردة، وحساب التكرارات والنسب المئوية لها.

ج- مقياس النمو المهني والعلمي في أثناء العمل:

نظرا لعدم اكتمال البيانات المطلوبة من المستجيبين على الاستبانة الخاصة بقياس النمو المهني، من حيث خضوعهم لبرامج التدريب المختلفة التي تنظمها الوزارة (التعليم المصغر)، في أثناء العمل، فقد اقتصر هذا المقياس، على قياس النمو العلمي المحقق للعاملين في أثناء العمل فقط، حيث اعتمدت الباحثة على مدى التغير في المؤهل العلمي، الذي حققه كل من العاملين الذكور والإناث في أثناء عملهم في الوزارة فقط، بمقارنة المؤهل العلمي الحالي، بالمؤهل العلمي عند بدء العمل في الوزارة.

10- الطرق الإحصائية:

أدخلت الباحثة البيانات التي تجمعت لديها إلى الحاسب الآلي، بالاستعانة بمركز متخصص للتحاليل الإحصائية، باستخدام برنامج (SSPS)، مع إجراء عكس لاتجاه البندين (27، 29) من الأداة الثانية، لينسجما مع اتجاه باقي البنود العكسي. وقد استخدمت الباحثة التقنيات الإحصائية التالية، في تحليل البيانات:

أ- مقاييس النزعة المركزية كالمتوسطات والانحراف المعياري في التحليل لقياس إدراك أفراد العينة للممارسات التنظيمية التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية، في وزارة التربية والتعليم، وكذلك لقياس تصورات النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، في

الوزارة. كما استخدمت أيضا، لقياس كل من مستوى الدعم العائلي في البند (33)، ولقياس قدرة المرأة على إثبات الذات في البند (34).

ب- اختبار (ت) (T-test)، لاختبار الفروق في أداة القياس، للمتغيرات ذات الفئتين، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لاختبار الفروق في أبعاد أداة القياس، للمتغيرات ذات الفئات الأكثر من فئتين. بالإضافة إلى اختبار توكي (Tukey, HSD)، أي (Honestly Signifcant Difference) بطريقة (POSTHOC)، للمقارنات المتعددة البعدية، لأثر الفروق في القياس.

ج- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Step- wise)، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء الوظيفي، في المراكز القيادية، لتحديد مقدار التباين الذي يفسره كل عامل من هذه العوامل.

د- حساب التكرارات والنسب المئوية، لتحديد خصائص عينة الدراسة، ولقياس نسب النمو العلمي في أثناء العمل لدى أفراد العينة، وكذلك لتحليل نتائج كل من البندين (35، 36).

هـ- اختبار مربع كاي (Chi Square)، لتحديد مستوى التطابق، والتماثل بين نسب النمو العلمي في أثناء العمل، لدى العاملين من الذكور والإناث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة:

يعرض الفصل نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها، ولأجل الإجابة على أسئلة الدراسة الخاصة بقياس أبعاد الثقافة المؤسسية، تم شمول المتغيرات المستقلة التالية: المستوى الإداري، والجنس، ومكان العمل، والحالة الاجتماعية ، والعمر بالسنوات، والمؤهل العلمي الحالي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة. أما المتغيرات التابعة فتتمثل بدرجة إدراك العاملين للممارسات التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية الستة، ممثلة في: بعد النتائج مقابل الإجراءات، بعد الوظيفة مقابل العاملين، بعد الأداء مقابل المؤسسة، بعد النسق الإداري المغلق مقابل المفتوح، بعد الرقابة المحكمة مقابل الرقابة المرنة، بعد السلوك الواقعي مقابل السلوك المثالي.

أما فيما يتعلق بالإجابة على أسئلة الدراسة الخاصة بقياس تصورات النساء العاملات فقط، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في المراكز القيادية العليا، سيتم شمول المتغيرات المستقلة التالية: مكان العمل، والحالة الاجتماعية ، والعمر بالسنوات، والمؤهل العلمي الحالي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة. والمتغيرات التابعة تمثلها عوامل ثقافة مكان عمل النساء، المعوقة لتقدمهن في المراكز القيادية العليا، وتشمل : حياة العمل، والدعم المؤسسي، والدعم العائلي، والتحرش الجنسي، وبيئة العمل المادية، وقدرة المرأة على إثبات الذات والتفكير بترك العمل.

أولا: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

نص السؤال الأول على "ما مستوى إدراك العاملين للممارسات التنظيمية الفعلية، التي تقيس أبعاد النمط الثقافي السائدة في وزارة التربية والتعليم؟".

يعرض الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة، للممارسات التي تقيس أبعاد النمط الثقافي السائد، مرتبة تنازليا.

الجدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة، للممارسات التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية، مرتبة تنازليا

رقم البند	بنود الاستبانة	البعد المعني	الوسط	الانحراف المعياري
9	يسعى الموظفون ليكونوا قياديين في عملهم.	التركيز	3.92	.806
5	يسعى الموظفون الأكفياء لتقديم المبادرات في عملهم.	على النتائج	3.72	.916
2	يؤدي الموظفون عملهم بدقة وسرعة.	مقابل	3.71	.756
10	يبذل الموظفون أقصى جهودهم لأداء مهماتهم الوظيفية.	الإجراءات	3.67	.791
7	تسود علاقات المودة بين الموظفين.		3.65	.902
1	يتم إبلاغ الموظفين عن أدائهم الجيد في العمل.		3.52	1.091
8	يسعى الموظفون ليكونوا رياديين في عملهم.		3.48	.880
3	يتكيف الموظفون مع ظروف العمل الجديدة (مثل نقله إلى قسم آخر).		3.45	.802
6	تسود العلاقات غير الرسمية بين الموظفين.		3.40	.928
11	يسود التسامح بين الموظفين في العمل.		3.29	1.039
14	يقدم المديرون المساعدة للموظفين الجدد من أجل تقدمهم وظيفيا.		3.28	1.010
12	تسود روح التفاؤل بين الموظفين في العمل.		3.20	1.032
4	يواجه الموظفون تحديات جديدة في العمل كل يوم.		3.18	.921
17	تتركز القرارات في أيدي القيادات بالإدارة العليا.	الاهتمام	4.23	.861
19	يفرض المديرون التغييرات في الوزارة بقرارات إدارية.	بالوظيفة	3.76	.899
21	يتسم التفاعل بين المسؤولين في الوزارة والمجتمع المحلي بالضعف	مقابل	3.39	1.025
18	يقرب المديرون الموظفين الأكفياء منهم في العمل.	الموظفين	3.30	.961
20	تتاح الفرص للموظفين الجدد لتحقيق النمو الوظيفي لديهم.		3.25	1.017
16	يهتم المسؤولون في الوزارة بعمل الموظفين فقط.		3.15	.953
22	يولي المسؤولون اهتماما محدودا بمشاكل الموظفين الخاصة.		3.10	1.204
15	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المهمة.		2.76	1.095
23	يرى المسؤولون أن حياة الموظفين الخاصة هي من شؤونهم الشخصية.	الاهتمام	3.60	1.041
25	يحرص المسؤولون على تنمية اتجاهات العاملين بالاستقرار في وظائفهم.	بالعمل	3.18	1.065
27	يسود التعاون والثقة بين الإدارات والمديريات والأقسام في الوزارة.	مقابل	3.12	1.049
26	يحرص المسؤولون على إثارة الاهتمام بالمنافسة فيما بين الموظفين.	المؤسسة	3.08	1.002
24	يعتبر المسؤولون أن الكفاءة في العمل هي المعيار الوحيد في تعيين الموظفين.		2.70	1.167

رقم البند	بنود الاستبانة	البعد المعني	الوسط	الانحراف المعياري
32	يحرص المسؤولون في الوزارة بالانغلاق على أنفسهم وبالتكتم على المعلومات.	النمط المغلق	3.72	1.005
30	يركز المسؤولون في الوزارة على الأمور الشكلية في العمل.	مقابل	3.71	1.112
31	يولي المسؤولون اهتماما ببيئة العمل المادية (مثل البناء، والأثاث،...الخ)	المفتوح	3.25	1.098
28	يفضل المسؤولون الأفراد ذوي القدرات المتميزة فقط.		3.09	1.025
29	يوصف مكان العمل الذي أعمل فيه بأنه الأدنى في الوزارة.		2.52	1.138
34	يتشدد المسؤولون بحضور الموظفين الاجتماعات الرسمية في أوقاتها.	الرقابة	3.68	.884
33	يؤكد المسؤولون على تنمية إحساس العاملين بالجودة في العمل.	المحكمة	3.68	.884
36	يتحدث الموظفون بإعجاب عن أدائهم وعن إنجازات الوزارة.	مقابل	3.26	.984
35	يسعى المسؤولون على صقل مهارة الموظف الكفء وتهيئته للدور الوظيفي.	المرنة	3.11	1.026
40	تركز الإدارة على النتائج أكثر من اهتمامها بالإجراءات.	السلوك	3.72	.961
41	يحرص المسؤولون في الوزارة على متابعة عملية تطوير التعليم في الأردن.	الواقعي مقابل	3.72	.961
39	يؤكد المسؤولون على تلبية احتياجات جميع أطراف العملية التربوية (عاملين، طلبة، أولياء أمور، المنتفعين..)	السلوك المثالي	3.48	.950
38	تسهم الوزارة في خدمة المجتمع المحلي.		3.24	1.062
37	يتعامل الموظفون بأسلوب عملي متطور في مجالات أخلاقيات العمل وليس على أساس تقليدي.		3.23	.947

لقد تراوحت المتوسطات الحسابية، لتقديرات أفراد العينة، لبنود الممارسات التنظيمية التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية، بين أعلى متوسط حسابي (4.23) بانحراف معياري (.861)، للبند رقم (17)، وأقل متوسط حسابي (2.52) بانحراف معياري (1.138)، للبند رقم (29) والذي ينص على "يوصف مكان العمل الذي أعمل فيه بأنه الأدنى في الوزارة". كما أن تقديرات أفراد العينة للبنود الخاصة ببُعد التركيز على النتائج مقابل الإجراءات، قد كانت جميعها بمتوسطات حسابية أعلى من قيمة (3)، تراوحت بين (3.92 – 3.18). وأن تقديرات العينة للبنود الخاصة ببُعد التركيز على الوظيفة مقابل الموظفين، حصلت سبعة بنود من أصل ثمانية، على متوسطات أعلى من (3)، تراوحت بين (4.23 – 3.10). وكذلك كانت تقديرات العينة للبنود الخاصة ببُعد الاهتمام بالأداء مقابل المؤسسة، أعلى من (3)، لأربعة بنود من أصل خمسة، تراوحت بين (3.60 – 3.08). كما أن تقديرات أفراد العينة لبنود بُعد النمط المنغلق مقابل المفتوح، قد ح صل أربعة بنود منها على متوسط حسابي أعلى من (3)، من أصل خمسة، تراوحت بين (3.72 – 3.09). أما بُعد الرقابة المحكمة مقابل المرنة، فقد كانت تقديرات أفراد

العينة، لجميع البنود أعلى من (3)، وتراوحت بين (3.68 – 3.10). كما كانت تقديرات أفراد العينة، لبنود بُعد السلوك الواقعي مقابل المثالي، لجميع البنود أعلى من (3)، وتراوحت بين (3.72 –3.23).

وبناء على ذلك، فإنه يمكن تحديد أبعاد نمط الثقافة المؤسسية السائدة في وزارة التربية والتعليم، وفقا لقيم المتوسطات الحسابية لمستوى تقديرات أفراد العينة لكل بُعد من الأبعاد الثقافية، ويظهر الجدول (22) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد عينة الدراسة، لأبعاد الثقافة المؤسسية الستة.

الجدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة المؤسسية الستة من وجهة نظر عينة الدراسة. (ن = 493)

الأبعاد	البنود الممثلة للأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد النتائج مقابل الإجراءات	1 – 14	3.51	.569
بعد الوظيفة مقابل الموظفين	15 - 22	3.36	.486
بعد العمل مقابل المؤسسة	23- 27	3.13	.779
بعد النسق الإداري المغلق مقابل المفتوح	28- 32	3.27	.617
بعد الرقابة المحكمة مقابل المرنة	33- 36	3.34	.706
بعد السلوك الواقعي مقابل المثالي	37 - 41	3.40	.654
المجموع العام	41	3.38	.453

يوضح الجدول (22) أن مستوى إدراك العاملين للممارسات التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية جميعها قد كان بمتوسط عام (3.38)، كما أن جميع المتوسطات قد حصلت على قيمة أعلى من (3) بشكل عام. أي أن مستوى إدراك العاملين للممارسات التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم، يصفونها بأنها تركز على النتائج أكثر من الإجراءات، وتهتم بالوظيفة أكثر من الموظفين، وتركز على الأداء أكثر من المؤسسة، وتتبع النسق الإداري المغلق في التواصل مع العاملين أكثر من النسق الإداري المفتوح، وتستخدم نمط الرقابة المحكمة أكثر من نمط الرقابة المرنة، وتمارس السلوك الواقعي أكثر من السلوك المثالي.

وقد كانت قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الستة المشار إليها متقاربة إلى حد كبير، وأن المدى فيما بين قيم هذه المتوسطات بلغ (3.51 –3.13 = 0.38) فقط. كما أن الانحرافات المعيارية للأبعاد الستة منخفضة ، ومتقاربة في قيمتها أيضا، حيث كان أكبر انحراف معياري بقيمة (0.779)، وأصغر انحراف معياري (0.486). وللتعرف على مدى ارتباط هذه الأبعاد

الثقافية فيما بينها، استخدم اختبار الارتباطات، فيما بين الأبعاد، والجدول رقم (23)، يبين قيم الارتباط بين أبعاد الثقافة المؤسسية، في وزارة التربية والتعليم.

الجدول رقم (23)

معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم

أبعاد الثقافة المؤسسية	النتائج/ الإجراءات	الوظيفة / الموظفين	الأداء/ المؤسسة	المغلق/ المفتوح	نظام محكم/ مرن	واقعي/ مثالي
النتائج/ الإجراءات	1					
الوظيفة / الموظفين	.525**	1				
العمل/ المؤسسة	.665**	.540**	1			
المغلق/ المفتوح	.077	.249**	.068	1		
نظام محكم/ مرن	.595**	.446**	.655**	.124**	1	
واقعي/ مثالي	.536**	.455**	.579**	.118**	.636**	1
الثقافة المؤسسية	.876**	.738**	.821**	.305**	.771**	.739**

** - مستوى الدلالة ($\alpha \leq .01$)

تشير قيم الارتباط الظاهرة في الجدول (23)، أن قيم الارتباط جميعها موجبة، ودالة إحصائيا، على مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، باستثناء ارتباطين، لم يكونا دالين، هما الارتباط بين بُعد النظام المنغلق مقابل المفتوح، مع كل من بُعد النتائج مقابل الإجراءات، وبُعد الأداء مقابل المؤسسة، وأن أقوى ارتباط كان بين بُعد النتائج مقابل الإجراءات، وبعد الاهتمام بالعمل مقابل المؤسسة، وقيمته (.665)، ويعد طبيعيا لأن الاهتمام بالنتائج يتطلب الاهتمام بالعمل، أما أضعف ارتباط دال، كان بين بُعد النظام المغلق مقابل المفتوح، مع بُعد السلوك الواقعي مقابل المثالي، وقيمته (.118).

ثانيا: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: "هل تختلف تصورات العاملين لأبعاد الثقافة السائدة في الوزارة، باختلاف فئاتهم؟".

توزع العاملون في وزارة التربية والتعليم، على فئات مختلفة، وفقا للمتغيرات المستقلة الخاصة بهم، من حيث كل من: المستوى الإداري، والجنس، ومكان العمل، والحالة الاجتماعية، والعُمُر، والمستوى التعليمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة. وفيما يلي عرض النتائج المتعلقة بتصورات العاملين ضمن مختلف الفئات في كل من هذه المتغيرات.

1- تأثير متغير المستوى الإداري على تقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد العينة للممارسات التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية، في وزارة التربية والتعليم، كما استخدم اختبار (t- test)، لقياس لفروق بين الأوساط الحسابية، لأبعاد الثقافة المؤسسية وفق متغير المستوى الإداري (إدارة عليا، وإدارة وسطى)، على مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$). ويظهر الجدول (24) نتائج اختبار (t- test) لمتوسطات تقدير أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية، وفقا لفئتي متغير المستوى الإداري. حيث يتوزع أفراد العينة حسب المستوى إلى فئتي الإدارة العليا، وعددهم (31) فردا، والإدارة الوسطى، وعددهم (462) فردا.

الجدول رقم (24)

نتائج اختبار (t- test) لمتوسطات تقدير أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية وفقا لفئتي متغير المستوى الإداري

المستوى الإداري	إدارة عليا		إدارة وسطى		اختبار ت	
أبعاد الثقافة المؤسسية	وسط	انحراف	وسط	انحراف	ت	الدلالة
النتائج مقابل الإجراءات	3.67	.421	3.50	.576	1.650	.100
الوظيفة مقابل الموظفين	3.46	.454	3.36	.488	1.130	.259
العمل مقابل المؤسسية	3.52	.824	3.11	.770	2.895 **	.004
النسق المنغلق مقابل المفتوح	2.84	.650	3.30	.604	- 4.055 **	.000
الرقابة المحكمة مقابل المرنة	3.67	.640	3.32	.705	2.668 **	.008
السلوك الواقعي مقابل المثالي	3.75	.637	3.37	.650	3.114 **	.002
قياس أنماط الثقافة	3.52	.398	3.37	.455	1.842	.066

* – مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$). ** – مستوى الدلالة ($\alpha \leq .01$).

يشير الجدول (24)، إلى وجود فروق متباينة، بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات فئة الإدارة العليا لأبعاد الثقافة المؤسسية السائدة، وتقديرات فئة الإدارة الوسطى لها، وقد حصلت على تقديرات بمتوسط أعلى من (3)، في غالبيتها. كما تشير قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات فئة الإدارة العليا، لأبعاد النمط الثقافي بشكل عام أنها كانت أعلى من تقديرات فئة الإدارة الوسطى، باستثناء تقديرهم لبعد النسق الإداري المنغلق مقابل المفتوح، الذي كان تقديرهم للممارسات التي تقيس هذا البعد، بأنها تميل نحو التركيز على النسق المفتوح بمتوسط حسابي (2.84)، على العكس من تقدير فئة الإدارة الوسطى له بمتوسط حسابي (3.30)، أما تقديرات كل من الفئتين لباقي أبعاد الثقافة المؤسسية، فقد كانت تشير إلى التركيز على النتائج، والاهتمام بالوظيفة، وبأداء العمل، وممارسة الرقابة المحكمة، والاتصاف باستخدام السلوك الواقعي أكثر من المثالي.

وللتأكد من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة المؤسسية، المحسوبة وفقا لمتغير المستوى الإداري، على مستوى الدلالة ($.05 \leq \alpha$)، استخدم اختبار (t- test). وقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول ذاته، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($.05 \leq \alpha$)، بين متوسطات تقدير فئتي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، ضمن أربعة أبعاد ثقافية هي: بُعد الاهتمام بالعمل مقابل المؤسسة، بمستوى دلالة إحصائية (.004)، وبُعد الاهتمام بالرقابة المحكمة مقابل المرنة، بمستوى دلالة (.008)، وبُعد التركيز على استخدام السلوك الواقعي مقابل المثالي، بمستوى دلالة (.002)، وجميعها كانت لصالح فئة الإدارة العليا. في حين كان الفرق الرابع الدال إحصائيا، ضمن تقديراتهم لبعد النسق الإداري المنغلق مقابل المفتوح، فقد كانت قيمة (ت) المحسوبة (4.055-)، بمستوى دلالة (.000) ولصالح فئة الإدارة الوسطى. بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا، على كل من بعد التركيز على النتائج مقابل الإجراءات، وبعد الاهتمام بالموظفين مقابل الوظيفة.

2- تأثير متغير الجنس على تقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية:

حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد العينة للممارسات التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية، في وزارة التربية والتعليم، وفقا لفئتي متغير الجنس، كما استخدم اختبار (t- test)، للفروق بين الأوساط الحسابية، لأبعاد الثقافة المؤسسية لدى الذكور والإناث، على مستوى الدلالة ($.05 \leq \alpha$). ويُظهر الجدول (25)، نتائج اختبار (t- test) لمتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقافة المؤسسية وفقا لمتغير الجنس، علما بأن عدد العاملين الذكور (414) رجلا، وعدد النساء العاملات (79) امرأة.

الجدول رقم (25)

نتائج اختبار (t- test) لمتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقافة المؤسسية وفقا لمتغير الجنس

الجنس / أبعاد الثقافة المؤسسية	مجموع	ذكور		إناث		اختبار ت	
	وسط	وسط	انحراف	وسط	انحراف	ت	الدلالة
النتائج مقابل الإجراءات	3.51	3.54	.563	3.32	.565	3.305 **	.001
الوظيفة مقابل الموظفين	3.40	3.39	.483	3.24	.485	2.413 *	.016
الأداء مقابل المؤسسية	3.36	3.17	.784	2.96	.733	2.173 *	.030
النسق المنغلق مقابل المفتوح	3.34	3.30	.621	3.11	.574	2.467 *	.014
الرقابة المحكمة مقابل المرنة	3.27	3.38	.697	3.15	.721	2.748 **	.006
السلوك الواقعي مقابل المثالي	3.13	3.40	.658	3.36	.639	.584	.584
قياس أنماط الثقافة	3.38	3.40	.450	3.22	.634	3.312 **	.001

* – مستوى الدلالة (α ≤ .05).   ** – مستوى الدلالة (α ≤ .01).

يشير الجدول (25)، إلى وجود فروق متباينة، بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات كل من فئتي الذكور والإناث، لأبعاد الثقافة المؤسسية السائدة. حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المجموعتين، أعلى من (3)، وبفروق متفاوتة بينهما، على خمسة أبعاد من أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة، حيث تشير تقديرات المجموعتين (الذكور، والإناث)، بأن أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة، تركز على النتائج أكثر من الإجراءات، والاهتمام بالوظيفة أكثر من العاملين، وممارسة الاتصال وفق النسق الإداري المغلق أكثر من المفتوح، والتركيز على الرقابة المحكمة أكثر من الرقابة المرنة، واستخدام السلوك الواقعي أكثر من المثالي. بينما تختلف التقديرات فيما بينهم بالنسبة للبعد السادس، حيث تشير تقديرات الذكور، إلى أن الوزارة تهتم بأداء العمل أكثر من المؤسسة، بمتوسط حسابي (3.17)، بخلاف تقدير الإناث لهذا البعد، حيث تشير تقديراتهن أن الوزارة تهتم بالمؤسسة أكثر من اهتمامها بأداء العمل، بمتوسط حسابي (2.96).

وبشكل عام إن قيم متوسطات تقديرات الذكور قد أخذت قيما أعلى من قيم متوسطات تقديرات الإناث لأبعاد الثقافة المؤسسية، ولكن بفروق طفيفة جدا. كما أن قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات كل من الذكور والإناث قد اختلفت عن مستوى تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة هذه الأبعاد.

ولدى استخدام اختبار (T- Test)، لمعرفة أثر الفروق، على مستوى الدلالة (α ≤ .05)، بين المتوسطات الحسابية لتقديرات فئتي الجنس لأبعاد الثقافة المؤسسية. فقد أظهرت النتائج، وجود فروق دالة، بين تقديرات كل من الرجال والنساء، على خمسة أبعاد، هي :

بعد التركيز على النتائج مقابل الإجراءات، بمستوى دلالة (.001) وبعد الاهتمام بالوظيفة مقابل الموظفين، بمستوى دلالة إحصائية (.016)، وبُعد الاهتمام بالعمل مقابل المؤسسة، بمستوى دلالة إحصائية (.030)، وبُعد التركيز على النسق الإداري المنغلق في الاتصال مقابل المفتوح، بمستوى دلالة (.014)، وبُعد الاهتمام بالرقابة المحكمة مقابل المرنة، بمستوى دلالة (.006)، وجميعها كانت لصالح العاملين الذكور. بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا، بين تقديرات الذكور والإناث على بعد الاهتمام بالسلوك الواقعي مقابل المثالي.

3- تأثير متغير موقع العمل، على تقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية:

يتوزع أفراد العينة حسب موقع العمل، إلى فئتين: فئة العاملين في مركز الوزارة (146) فردا، وفئة العاملين في المديريات التعليمية (347) فردا. وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد العينة للممارسات التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية، في وزارة التربية والتعليم، وفقا لفئتي متغير موقع العمل (مركز الوزارة، والمديريات التعليمية)، كما استخدم اختبار (T- Test)، لفحص الفروق بين الأوساط الحسابية، لأبعاد الثقافة المؤسسية لكل من العاملين في المركز، والعاملين في المديريات، على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويوضح الجدول (26) نتائج اختبار (T- Test) لمتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقافة المؤسسية السائدة، وفقا لمتغير موقع العمل.

الجدول رقم (26)

نتائج اختبار (T- Test) لمتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد الثقافة المؤسسية وفقا لمتغير موقع العمل

موقع العمل	مجموع	مركز الوزارة		المديريات التعليمية		اختبار ت	
أبعاد الثقافة المؤسسية	وسط	وسط	انحراف	وسط	انحراف	ت	دلالة
النتائج مقابل الإجراءات	3.51	3.26	.554	3.61	.544	-6.400**	.000
الوظيفة مقابل الموظفين	3.40	3.17	.435	3.45	.483	-6.049**	.000
الأداء مقابل المؤسسية	3.36	2.89	.768	3.24	.762	-4.601**	.000
النسق المنغلق مقابل المفتوح	3.34	3.08	.564	3.35	.621	-4.507**	.000
الرقابة المحكمة مقابل المرنة	3.27	3.09	.798	3.45	.636	-5.248**	.000
السلوك الواقعي مقابل المثالي	3.13	3.25	.767	3.46	.591	-3.355**	.001
قياس أنماط الثقافة	3.38	3.16	.453	3.47	.421	7.260**	.000

** - مستوى الدلالة ($\alpha \leq .01$).

يشير الجدول (26)، إلى وجود فروق متباينة بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد فئة العاملين في مركز الوزارة لأبعاد الثقافة المؤسسية السائدة، وتقديرات فئة العاملين في المديريات التعليمية لها. كما أنها تشير إلى وجود فروق مع تقديرات أفراد العينة أيضا.

وعلى الرغم من أن كلا من الفئتين، تريان أن أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة في الوزارة، تركز على النتائج مقابل الإجراءات، والاهتمام بالوظيفة مقابل الموظفين، وتهتم بالنمط المغلق في الاتصال مقابل المفتوح، وتؤكد على الرقابة المحكمة مقابل المرنة، وتركز على السلوك الواقعي مقابل المثالي في تعاملها مع أطراف العملية التربوية. إلا أن قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات فئة العاملين في المديريات التعليمية، كانت أعلى من تقديرات فئة العاملين في المركز، لدرجة تركيز الممارسات التي تقيس أبعاد النمط الثقافي جميعها. بمعنى آخر، إن فئة العاملين في المديريات التعليمية، ترى أن الممارسات التنظيمية، الفعلية التي تقيس هذه الأبعاد في وزارة التربية والتعليم أعلى من درجة ممارستها وفق تصور العاملين في المركز لها.

ومما يزيد من مدى الفروق بين الفئتين، اختلاف إدراكهم، للممارسات التي تقيس بُعد الاهتمام بالعمل مقابل المؤسسة، حيث يرى العاملون في المركز، أن اهتمامهم بالمؤسسة أكثر من اهتمامهم بأداء أعمالهم ، بمتوسط حسابي (2.96). بينما يرى العاملون في المديريات، أن الاهتمام بأداء أعمالهم، أكثر من الاهتمام بالمؤسسة، بمتوسط حسابي (3.17).

ولدى استخدام اختبار(T- Test)، للتأكد من أن هذه الفروق ذات دلالة على مستوى (0.05 ≤ α). فقد تبين كما يشير الجدول (26)، بوجود فروق عالية، في قيم (ت) المحسوبة، بين متوسطات تقدير العاملين في مركز الوزارة، وتقدير العاملين في المديريات التعليمية لها، وقد تراوحت هذه الفروق على أبعاد الثقافة المؤسسية الستة، ولصالح فئة العاملين في المديريات التعليمية، ما بين (6.400 – 3.355)، وبمستوى دلالة (.000)، كما سجلت قيمة (ت) أيضا المحسوبة لأنماط الثقافة المؤسسية قيما مرتفعة أيضا، بلغت (7.260)، بمستوى دلالة (0.000).

4- تأثير متغير الحالة الاجتماعية، على تقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات فئتي أفراد العينة للممارسات التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية، في وزارة التربية والتعليم، وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية (متزوج، وعازب)، كما استخدم اختبار (T- Test)، لبيان دلالة الفروق بين الأوساط الحسابية، لأبعاد الثقافة المؤسسية لدى كل من فئة المتزوجين، وفئة العازبين (غير المتزوجين)،

على مستوى الدلالة (.05 ≥ α). والجدول رقم (27) يبين نتائج اختبار (T- Test) لمتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة، لأبعاد الثقافة المؤسسية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.

لقد تم حصر متغير الحالة الاجتماعية بفئتي (متزوج، وعازب) فقط. وكما يشير الجدول (27)، إلى وجود فروق متباينة بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات الأفراد من فئة المتزوجين لأبعاد الثقافة المؤسسية السائدة، وتقديرات فئة العاملين من غير المتزوجين (العازبين) لها. كما أن متوسطات تقديرات فئة المتزوجين، كانت أعلى من قيمة (3)، لجميع الأبعاد، كما أنها كانت أعلى من قيم تقديرات غير المتزوجين، كما أن تقديرات الفئة الأخيرة، أظهرت تقديرا بمتوسط حسابي أقل من (3) على بُعدين.

الجدول رقم (27)

نتائج اختبار (T- Test) لمتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة، لأبعاد الثقافة المؤسسية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	مجموع	متزوج		عازب		اختبار ت	
أبعاد الثقافة لمؤسسية	وسط	وسط	انحراف	وسط	انحراف	ت	دلالة
النتائج مقابل الإجراءات	3.51	3.51	.563	3.43	.628	.908	.364
الوظيفة مقابل الموظفين	3.40	3.38	.479	3.26	.543	1.527	.127
الأداء مقابل المؤسسية	3.36	3.15	.767	2.91	.879	1.911	.057
النسق المنغلق مقابل المفتوح	3.34	3.28	.620	3.14	.568	1.363	.174
الرقابة المحكمة مقابل المرنة	3.27	3.38	.678	2.98	.878	3.576 **	.000
السلوك الواقعي مقابل المثالي	3.13	3.40	.655	3.34	.650	.611	.541
قياس أنماط الثقافة	3.38	3.39	.443	3.24	.530	1.988	.047

** - مستوى الدلالة (.01 ≥ α).

أي أن فئة العاملين من المتزوجين يرون أن أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة في وزارة التربية والتعليم، تركز على النتائج، وتهتم بالوظيفة، وتؤكد على العمل، وتستخدم نمط الاتصال المغلق، وتستخدم الرقابة المحكمة، وتمارس السلوك الواقعي. ويتفق معهم العاملون من غير المتزوجين، في أربعة أبعاد، في حين يختلفون معهم في تقديرهم للممارسات التنظيمية، الخاصة بالاهتمام بالمؤسسة أكثر من الاهتمام بالعمل، وبأن نمط الرقابة يتجه نحو المرونة أكثر من الرقابة المحكمة.

ولدى استخدام اختبار (T- Test)، للتأكد من أن هذه الفروق، ذات دلالة إحصائية على مستوى (05. ≥ α). أظهرت النتائج، وجود فروق دالة على بُعد الرقابة المحكمة مقابل المرنة فقط، من بين أبعاد الثقافة المؤسسية الستة، ولصالح المتزوجين، بمستوى دلالة إحصائية (000.). أما باقي الأبعاد فلم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية.

5- تأثير متغير العمر، على تقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية:

يشمل متغير العمر مقدرا بالسنوات أربع فئات: (30 سنة فأقل، وأكثر من 30-40 سنة، وأكثر من 40-50 سنة، وأكثر من 50 سنة)، ويبلغ عدد أفراد العينة ضمن هذه الفئات (18، 83، 276، 116) فردا على التوالي . وقد حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات كل فئة، لأبعاد الثقافة المؤسسية الستة. والجدول (28)، يبين قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة المؤسسية، المحسوبة وفقا لمتغير العمر لأفراد العينة.

الجدول رقم (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية وفقا لمتغير العمر

العمر	كلي	أقل من 30 سنة		أكثر من 30-40		أكثر من 40-50		أكثر من 50 سنة	
أبعاد الثقافة لمؤسسية	وسط	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف
النتائج / الإجراءات	3.51	3.26	.568	3.32	.601	3.54	.553	3.60	.551
وظيفة / موظفين	3.40	3.37	.455	3.22	.512	3.35	.466	3.51	.488
الأداء / المؤسسية	3.36	2.89	.755	2.94	.861	3.14	.742	3.28	.779
نسق مغلق / مفتوح	3.34	3.27	.553	3.34	.678	3.25	.616	3.25	.585
رقابة محكمة / مرنة	3.27	2.97	.658	3.24	.836	3.33	.667	3.50	.670
سلوك واقعي/ مثالي	3.13	3.22	.621	3.29	.815	3.40	.594	3.50	.659
قياس أنماط الثقافة	3.38	3.20	.482	3.25	.523	3.38	.426	3.48	.432

* – مستوى الدلالة (05. ≥ α). ** – مستوى الدلالة (01. ≥ α).

يشير الجدول (28)، إلى وجود فروق متباينة بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات الأفراد من مختلف الفئات العمرية، التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة. أي أن الأبعاد الثقافية السائدة في وزارة التربية والتعليم، تتفاوت حسب تقديرات العاملين من مختلف الفئات العمرية.

وللتأكد من أن هذه الفروق الناتجة، ذات دلالة إحصائية، تم اجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لأوساط فئات متغير العمر، بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

والجدول (29)، يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لأوساط تقديرات أفراد العينة الدالة إحصائيا، وفقا لفئات متغير العمر.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأوساط تقديرات أفراد العينة، الدالة إحصائيا، وفقا لمتغير العمر

أبعاد الثقافة المؤسسية	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النتائج مقابل الإجراءات	5.095	3	1.698	5.387 **	0.001
الوظيفة مقابل الموظفين	4.086	3	1.362	5.946 **	0.001
العمل مقابل المؤسسة	6.086	3	2.246	3.764 *	0.011
نسق مغلق / مفتوح	0.571	3	0.190	0.499	0.683
رقابة محكمة / مرنة	6.274	3	2.091	4.286 **	0.005
سلوك واقعي/ مثالي	2.67	3	0.892	2.098	0.100
قياس أنماط الثقافة	3.105	3	1.698	5.180 **	0.002

* – مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$).   ** – مستوى الدلالة ($\alpha \leq .01$).

تشير قيم (ف) المحسوبة، على مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$)، في الجدول (29)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقدير فئات أفراد العينة، وفقا لمتغير العمر، ضمن أربعة أبعاد للثقافة المؤسسية، الأول ضمن بُعد النتائج مقابل الإجراءات، بمستوى دلالة (0.001)، والثاني ضمن بُعد الوظيفة مقابل الموظفين، بمستوى دلالة (0.001)، أما الفرق الثالث، فقد ظهر ضمن بُعد العمل مقابل المؤسسة، بمستوى دلالة (0.011)، والفرق الرابع والأخير، ظهر ضمن بُعد الرقابة المحكمة مقابل المرنة، بمستوى دلالة (0.005).

وللكشف عن مصادر هذه الفروق، تم إجراء مقارنات بعدية، باستخدام اختبار توكي (Tukey, HSD)، للمقارنات المتعددة، على مستوى دلالة (05. ≥ α)، والجدول (30)، يبين نتائج اختبار توكي لمقارنة الأوساط الحسابية لأبعاد الثقافة المؤسسية الدالة إحصائيا، وفقا لمتغير العمر.

الجدول رقم (30)

نتائج اختبار توكي لمقارنة الأوساط الحسابية لأبعاد الثقافة المؤسسية الدالة إحصائيا، وفقا لمتغير العمر

أبعاد الثقافة المؤسسية الدالة إحصائيا	الفئة الأولى (1)	الفئة الثانية (2)	الفروق بين المتوسطين (2-1)	مستوى الدلالة
النتائج مقابل الإجراءات	أكثر من 30-40	أكثر من 40-50	-0.22 *	0.012
		أكثر من 50 سنة	-0.27 **	0.004
الوظيفة مقابل الموظفين	أكثر من 50 سنة	أكثر من 30-40	0.28 **	0.000
		أكثر من 40-50	0.16 *	0.014
الأداء / المؤسسة	أكثر من50 سنة	أكثر من 30-40	0.34 *	0.012
رقابة محكمة / مرنة	أكثر من 50 سنة	30 سنة فأقل	0.53 *	0.015
		أكثر من 30-40	0.26 *	0.050

* - مستوى الدلالة (05. ≥ α).   ** - مستوى الدلالة (01. ≥ α).

تشير النتائج الواردة في الجدول (30)، أن مصدر الفروق، بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة، من الفئات العمرية المختلفة، لأبعاد الثقافة المؤسسية، على مستوى دلالة (05. ≥ α). فقد ظهرت ضمن بُعد النتائج مقابل الإجراءات، بين متوسطات تقدير الفئة العمرية (أكثر من 30–40)، ومتوسطات تقدير كل من الفئة العمرية (أكثر من 40–50 سنة، وأكثر من 50 سنة)، ولصالح الفئات العمرية الأكبر، بمستوى دلالة (0.004، 0.000) على التوالي، في حين كانت الفروق ضمن بُعد الوظيفة مقابل الموظفين، بين متوسطات تقدير الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) وكل من (أكثر من 30– 40 سنة، وأكثر من 40–50 سنة)، بمستوى دلالة (0.000، و0.014) على التوالي، ولصالح الفئة العمرية الأكبر، أي (أكثر من 50 سنة)، كما كانت الفروق ضمن بُعد الأداء مقابل المؤسسة، بين متوسطات تقدير كل من فئة (أكثر من50 سنة)، والفئة (أكثر من 30–40 سنة)، بمستوى دلالة (0.012)، لصالح الفئة الأكبر عمرا، أي (أكثر من 50 سنة)، كما كانت الفروق الدالة ضمن بعد الرقابة المحكمة، بين متوسطات الفئة (أكثر

من 50 سنة)، وكل من فئة (30 سنة فأقل)، وفئة(أكثر من 30-40)، بمستوى دلالة، (0.015 ، 0.050).على التوالي، ولصالح الفئة (أكثر من 50 سنة) أيضا. أي أن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) كانت الفئة الأكثر تمييزا للفروق الدالة بين تقديرات الفئات العمرية المختلفة لأبعاد الثقافة المؤسسية.

6- تأثير متغير المستوى التعليمي، على تقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية:

يشمل متغير المستوى التعليمي، خمسة فئات، (دبلوم متوسط، وبكالوريوس، ودبلوم عالي بعد البكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه). وقد حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات كل فئة، من فئات المستوى التعليمي، لأبعاد الثقافة المؤسسية الستة. ويظهر الجدول رقم (31) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة المؤسسية وفقا لمتغير المستوى التعليمي. ويتوزع أفراد العينة على فئات المستوى التعليمي، كما يلي: حملة الدبلوم المتوسط (13) فردا، وحملة البكالوريوس (94) فردا، وحملة الدبلوم بعد البكالوريوس (74) فردا، وحملة الماجستير (254) فردا، وأخيرا حملة الدكتوراه (58) فردا.

الجدول رقم (31)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	كلي	دبلوم متوسط		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
أبعاد الثقافة لمؤسسية	وسط	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف
النتائج / الإجراءات	3.51	3.08	.659	3.45	.556	3.61	.518	3.52	.584	3.52	.525
وظيفة / موظفين	3.40	2.98	.433	3.20	.451	3.40	.457	3.42	.500	3.43	.438
الأداء / المؤسسية	3.36	2.75	.899	3.01	.699	3.16	.670	3.17	.834	3.24	.727
نسق مغلق / مفتوح	3.34	3.58	.500	3.20	.589	3.23	.611	3.28	.598	3.28	.752
رقابة محكمة / مرنة	3.27	3.00	.654	3.23	.734	3.38	.648	3.37	.731	3.45	.589
سلوك واقعي/ مثالي	3.13	3.14	.499	3.29	.677	3.46	.591	3.43	.666	3.41	.663
قياس أنماط الثقافة	3.38	3.08	.484	3.27	.432	3.43	.414	3.40	.470	3.42	.412

يشير الجدول (31)، إلى وجود فروق متباينة بين متوسطات تقدير الأفراد من مختلف المستويات التعليمية، التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة. كانت تقديرات جميع الفئات من مختلف المستويات التعليمية، أعلى من قيمة (3)، باستثناء حملة الدبلوم المتوسط، الذين كانت تقديراتهم أقل من (3)، على كل من بعدي الوظيفة مقابل الموظفين، بمتوسط حسابي (2.98)، وبُعد الأداء مقابل المؤسسية، بمتوسط حسابي (2.75). بينما يتفقون في باقي أبعاد الثقافة المؤسسية، من حيث أنها تركز على النتائج أكثر من الإجراءات، وتستخدم نمط الاتصال المنغلق أكثر من المفتوح، وتستخدم الرقابة المحكمة أكثر من المرنة، وتمارس السلوك الواقعي أكثر من المثالي.

وللتأكد من أن الفروق المحسوبة لتأثير متغير المستوى التعليمي لأفراد العينة، ذات دلالة إحصائية، تم اجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لأوساط متغير المستوى التعليمي، بمستوى دلالة ($\alpha \leq .05$). والجدول (32)، يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لأوساط تقديرات أفراد العينة الدالة إحصائيا فقط، وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأوساط تقديرات أفراد العينة الدالة إحصائيا فقط، وفقا لمتغير المستوى التعليمي

أبعاد الثقافة المؤسسية	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النتائج مقابل الإجراءات	3.647	4	0.912	*2.860	0.023
الوظيفة مقابل الموظفين	5.519	4	1.380	**6.088	0.000
قياس أنماط الثقافة	2.580	4	0.645	*3.204	0.013

* – مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$).   ** – مستوى الدلالة ($\alpha \leq .01$).

تشير قيم (ف) المحسوبة، على مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$)، في الجدول (32)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقدير فئات أفراد العينة، وفقا لمتغير المستوى العلمي، على كل من بُعد النتائج مقابل الإجراءات، بمستوى دلالة (.023)، وبُعد الوظيفة مقابل الموظفين، بمستوى دلالة (.000). علما بأن الفروق بين تقديرات أفراد العينة لباقي أبعاد النمط الثقافي لم تكن دالة إحصائيا.

وللكشف عن مصادر هذه الفروق، تم إجراء اختبار توكي (Tukey, HSD)، أي (Honestly Signifcant Difference) بطريقة (POSTHOC)، للمقارنات البَعدية المتعددة، على

مستوى دلالة (05. ≤ α)، والجدول (33)، يبين نتائج اختبار توكي للمقارنة البَعدية للأوساط الحسابية لأبعاد الثقافة المؤسسية الدالة إحصائيا، وفقا لمتغير المستوى التعليمي. (ملاحظة: يعرض الجدول النتائج الدالة إحصائيا فقط).

الجدول رقم (33)

نتائج اختبار توكي لمقارنة الأوساط الحسابية لأبعاد الثقافة المؤسسية الدالة إحصائيا، وفقا لمتغير المستوى العلمي

أبعاد الثقافة المؤسسية الدالة إحصائيا	الفئة الأولى (1)	الفئة الثانية (2)	الفروق بين متوسطي الفئتين (2-1)	مستوى الدلالة
النتائج مقابل الإجراءات	دبلوم متوسط	دبلوم عالي	*-.54	.014
		ماجستير	*-.44	.048
الوظيفة مقابل الموظفين	دبلوم متوسط	دبلوم عالي	*-.42	.031
		ماجستير	**-.44	.010
		دكتوراه	*-.45	.018
	بكالوريوس	ماجستير	**-.22	.002
		دكتوراه	*-.23	.034

* - مستوى الدلالة (05. ≤ α).   ** - مستوى الدلالة (01. ≤ α).

تشير النتائج الموضحة في الجدول (33)، أن مصدر الفروق بين متوسطات تقدير فئات متغير المستوى التعليمي، لأبعاد الثقافة المؤسسية، على مستوى دلالة (05. ≤ α)، قد ظهرت ضمن بُعد النتائج مقابل الإجراءات، بين متوسط تقدير حملة الدبلوم المتوسط، وحملة الدبلوم العالي، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (0.54-)، بمستوى دلالة (014.)، لصالح العاملين من حملة الدبلوم العالي. وكذلك بين متوسطات حملة الدبلوم المتوسط، ومتوسطات حملة الماجستير، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (0.44-)، بمستوى دلالة (048.) ولصالح حملة الماجستير.

أما بالنسبة لبُعد الاهتمام بالوظيفة مقابل الموظفين، فقد انحصرت الفروق الدالة على مستوى (05. ≤ α)، بين العاملين من حملة الدبلوم المتوسط، وكل من حملة الدبلوم العالي، وحملة الماجستير، وحملة الدكتوراه، حيث كانت الفروق في قيمة (ف) المحسوبة على التوالي، (0.42، و0.44 و0.45)، لصالح العاملين من المستويات التعليمية الأعلى، وكذلك كانت الفروق دالة، بين العاملين من حملة البكالوريوس، والعاملين من حملة الماجستير، بدلالة إحصائية

(.002)، لصالح حملة الماجستير، وبين متوسطات حملة البكالوريوس، ومتوسطات حملة الدكتوراه، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (-.23)، بمستوى دلالة (.034).

7 – تأثير متغير التخصص العلمي، على تقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية:

يبين الجدول رقم (34)، قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لأبعاد الثقافة المؤسسية المحسوبة على أساس التخصص العلمي لأفراد العينة.

الجدول رقم (34)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية وفقا لمتغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	كلي	علوم تربوية		إدارية ومالية وقانونية		تخصصات مهنية		إنسانية اجتماعية		تخصصات أخرى	
أبعاد الثقافة لمؤسسية	وسط	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف
النتائج / الإجراءات	3.51	3.55	.583	3.41	.489	3.36	.564	3.54	.582	3.58	.553
وظيفة / موظفين	3.40	3.45	.480	3.11	.483	3.32	.464	3.34	.468	3.40	.425
الأداء / المؤسسية	3.36	3.22	.807	3.00	.706	3.00	.734	3.07	.704	3.22	.963
نسق مغلق / مفتوح	3.34	3.30	.641	3.22	.496	3.20	.655	3.18	.567	3.52	.691
رقابة محكمة / مرنة	3.27	3.39	.984	3.20	.789	3.24	.682	3.37	.732	3.45	.599
سلوك واقعي/ مثالي	3.13	3.46	.583	3.18	.732	3.32	.698	3.38	.746	3.59	.508
قياس أنماط الثقافة	3.38	3.43	.439	3.23	.437	3.27	.489	3.37	.454	3.48	.426

يتوزع أفراد عينة الدراسة، وفقا لنوع التخصص العلمي، على خمسة فروع (علوم تربوية، وعلوم إدارية ومالية وقانونية، وتخصصات مهنية، وإنسانية اجتماعية، وتخصصات أخرى). ويشير الجدول (34)، إلى وجود فروق متباينة بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات الأفراد من مختلف التخصصات العلمية، التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة. وكانت متوسطات تقدير جميع الفئات من ذوي التخصصات العلمية أعلى من قيمة (3). أي أن جميع العاملين من مختلف التخصصات العلمية، يرون أن أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة في وزارة التربية والتعليم، تركز على النتائج أكثر من الإجراءات، وتهتم بالموظفين أكثر من الوظيفة، وتؤكد على العمل أكثر من المؤسسة، وتستخدم نمط الاتصال المغلق أكثر من المفتوح، وتستخدم الرقابة المحكمة أكثر من المرنة، وتمارس السلوك الواقعي أكثر من المثالي.

وللتأكد من أن الفروق المحسوبة لتأثير متغير التخصص العلمي لأفراد العينة، ذات دلالة إحصائية، تم اجراء تحليل التباين (ANOVA)، لأوساط متغير التخصص العلمي على مستوى دلالة (.05 ≥ α). والجدول رقم (35)، يوضح نتائج تحليل التباين لأوساط تقدير أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية، وفقا لمتغير التخصص العلمي (الأبعاد الدالة إحصائيا فقط).

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لأوساط تقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية، وفقا لمتغير التخصص العلمي

أبعاد الثقافة المؤسسية	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوظيفة مقابل الموظفين	6.603	4	1.651	**7.358	.000
سلوك واقعي/ مثالي	5.891	4	1.473	**3.509	.008

* – مستوى الدلالة (.05 ≥ α).   ** – مستوى الدلالة (.01 ≥ α).

وتشير قيم (ف) المحسوبة، على مستوى دلالة (.05 ≥ α)، في الجدول (35)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقدير فئات أفراد العينة، وفقا لمتغير التخصص العلمي، على كل من بُعد الوظيفة مقابل الموظفين، بمستوى دلالة (.000)، وبُعد السلوك الواقعي مقابل المثالي، بمستوى دلالة (.008).

وللكشف عن مصادر هذه الفروق، تم إجراء اختبار توكي (Tukey, HSD)، بطريقة (POSTHOC)، للمقارنات المتعددة، على مستوى دلالة (.05 ≥ α)، والجدول (36)، يبين نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية، للأوساط الحسابية لأبعاد الثقافة المؤسسية الدالة إحصائيا، وفقا لمتغير التخصص العلمي.

الجدول رقم (36)

نتائج اختبار توكي للمقارنات البَعدية، للأوساط الحسابية لأبعاد الثقافة المؤسسية الدالة إحصائيا، وفقا لمتغير التخصص العلمي

أبعاد الثقافة المؤسسية الدالة إحصائيا	الفئة الأولى (1)	الفئة الثانية (2)	الفروق بين المتوسطين (2-1)	مستوى الدلالة
الوظيفة مقابل الموظفين	علوم تربوية	علوم إدارية ومالية وقانونية	.34 **	.000
	إنسانية واجتماعية	علوم إدارية ومالية وقانونية	.24 *	.018
السلوك الواقعي مقابل المثالي	علوم تربوية	علوم إدارية ومالية وقانونية	-.29 **	.010
	تخصصات أخرى	علوم إدارية ومالية وقانونية	.41 *	.049

* – مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$). ** – مستوى الدلالة ($\alpha \leq .01$).

تشير النتائج الموضحة في الجدول (36)، أن مصدر الفروق بين متوسطات تقدير فئات متغير التخصص العلمي، على مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$)، قد ظهرت ضمن بُعد الاهتمام بالوظيفة مقابل الموظفين، فقد انحصرت الفروق الدالة على مستوى ($\alpha \leq .05$)، بين متوسط العاملين من ذوي تخصص العلوم التربوية، ومتوسط العاملين من ذوي تخصص العلوم الإدارية والمالية والقانونية، حيث كانت قيمة الفروق المحسوبة بينهما (0.34)، لصالح ذوي تخصص العلوم التربوية، وبمستوى دلالة (.000). كما ظهرت الفروق، بين متوسط ذوي تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية ومتوسط ذوي تخصص العلوم الإدارية والمالية والقانونية، وبلغت قيمة الفروق بينهما (0.24)، بدلالة إحصائية قيمتها (.018)، لصالح ذوي تخصص العلوم الإنسانية.

أما بالنسبة لبُعد السلوك الواقعي مقابل المثالي، فقد ظهرت الفروق، على مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$)، بين العاملين من تخصص العلوم الإدارية والمالية والقانونية أيضا، مع كل من تخصص العلوم التربوية، بفروق بينهما دالة (0.29)، ولصالح العاملين من تخصص العلوم الإدارية والمالية، بدلالة إحصائية (.010)، أما الفرق الثاني، فقد ظهر مع تقديرات العاملين من ذوي التخصصات الأخرى، وقيمتها المحسوبة (.41)، بدلالة إحصائية (0.049)، ولصالح العاملين من التخصصات الأخرى.

8- تأثير متغير مستوى الخبرة، على تقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية:

يتوزع العاملين حسب سنوات الخبرة على خمسة فئات، تشمل (7 سنوات فأقل، وأكثر من 7-14 سنة، وأكثر من 14-21 سنة، وأكثر من 21-28 سنة، وأكثر من 28 سنة). ويظهر الجدول رقم (37)، قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم محسوبة لمتغير سنوات الخبرة لأفراد العينة. وقد بلغ عدد الأفراد في كل فئة، كالتالي: (29)فردا، ضمن فئة (7 سنوات فأقل)، و(63) فردا ضمن فئة (أكثر من 7-14 سنة)، و(152) فردا، ضمن فئة (أكثر من 14-21 سنة)، و(143) فردا ضمن فئة (أكثر من 21- 28 سنة)، و(106) أفراد ضمن فئة (أكثر من 28 سنة).

الجدول رقم (37)

قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة المؤسسية وفقا لمتغير مستوى الخبرة

سنوات الخبرة	كلي	7 سنوات فأقل		أكثر من 7-14		أكثر من 14-21		أكثر من 21-28		28 سنة فأكثر	
أبعاد الثقافة لمؤسسية	وسط	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف
النتائج / الإجراءات	3.51	3.22	.573	3.38	.552	3.44	.574	3.61	.545	3.61	.557
وظيفة / موظفين	3.40	3.16	.365	3.17	.491	3.32	.485	3.43	.480	3.51	.462
الأداء / المؤسسية	3.36	2.96	.739	2.86	.791	3.07	.744	3.22	.804	3.33	.741
نسق مغلق / مفتوح	3.34	3.06	.628	3.35	.591	3.22	.651	3.34	.611	3.24	.573
رقابة محكمة / مرنة	3.27	3.08	.777	3.14	.746	3.28	.703	3.45	.639	3.49	.700
سلوك واقعي/ مثالي	3.13	3.21	.600	3.23	.665	3.38	.682	3.45	.642	3.51	.618
قياس أنماط الثقافة	3.38	3.14	.429	3.23	.453	3.32	.448	3.46	.438	3.49	.432

يشير الجدول (37)، وجود فروق متباينة بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات الأفراد من مختلف سنوات الخبرة، التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة. وقد كانت متوسطات تقديرات جميع فئات سنوات الخبرة، أعلى من قيمة (3)، باستثناء فئتي (7 سنوات فأقل، وأكثر من 7-14 سنة) الذين ظهرت لديهم تقديرات أقل من (3)، على بُعد الاهتمام بالأداء مقابل المؤسسة، بمتوسط حسابي (2.96) لفئة (7 سنوات فأقل)، ومتوسط حسابي (2.86) لفئة (أكثر من 7-14 سنة). أي أن العاملين من هاتين الفئتين، يرون أن وزارة التربية والتعليم تهتم بالمؤسسة أكثر من اهتمامها بأداء العاملين، بخلاف باقي العاملين من الفئات الأخرى، التي ترى أن الوزارة تهتم بالأداء أكثر من المؤسسة. أما بالنسبة لباقي الأبعاد، فإن جميع الفئات تظهر تصورا متفقا نحو الممارسات الفعلية التي تقيس هذه الأبعاد، وبفروق متباينة بينهم. أي أن

الوزارة تركز على النتائج أكثر من الإجراءات، وتهتم بالوظيفة أكثر من الموظفين، وتمارس الاتصال وفق النسق المغلق أكثر من المفتوح، وتهتم بالرقابة المحكمة أكثر من المرنة، وبالسلوك الواقعي أكثر من المثالي.

وللتأكد من أن الفروق المحسوبة لتأثير متغير سنوات الخبرة لأفراد العينة، كانت ذات دلالة إحصائية، تم اجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لأوساط متغير سنوات الخبرة، على مستوى دلالة (.05 ≥ α). والجدول (38)، يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لأوساط تقدير أفراد العينة، وفقا لمتغير مستوى الخبرة. (الجدول يعرض الأبعاد الدالة إحصائيا فقط).

الجدول رقم (38)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأوساط تقديرات أفراد العينة لأبعاد الثقافة المؤسسية الدالة إحصائيا، وفقا لمتغير مستوى الخبرة

أبعاد الثقافة المؤسسية	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النتائج مقابل الإجراءات	6.817	4	1.704	**5.455	.000
الوظيفة مقابل الموظفين	6.759	4	1.690	**7.542	.000
الأداء / المؤسسية	11.294	4	2.823	**4.797	.001
رقابة محكمة / مرنة	9.298	4	2.325	**4.815	.001
السلوك الواقعي/ المثالي	4.479	4	1.120	*2.649	.033
قياس أنماط الثقافة	5.765	4	1.441	**7.399	.000

* – مستوى الدلالة (.05 ≥ α). ** – مستوى الدلالة (.01 ≥ α).

تشير قيم (ف) المحسوبة، على مستوى دلالة (.05 ≥ α)، في الجدول (38)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقدير فئات أفراد العينة، وفقا لمتغير مستوى الخبرة، ضمن خمسة أبعاد للثقافة المؤسسية، في وزارة التربية والتعليم.

فقد كانت قيمة (ف) المحسوبة لبُعد النتائج مقابل الإجراءات، دالة بمستوى (.000)، ولبُعد الوظيفة مقابل الموظفين، بمستوى دلالة (.000) أيضا، ولبعد الأداء مقابل المؤسسة، بمستوى دلالة (.001)، وكذلك لبُعد الرقابة المحكمة مقابل المرنة، بمستوى دلالة (.001)، ولبُعد السلوك الواقعي مقابل المثالي، بمستوى دلالة (.033).

وللكشف عن مصادر هذه الفروق، تم إجراء اختبار توكي (Tukey, HSD)، بطريقة (POSTHOC)، للمقارنات البَعدية المتعددة، على مستوى دلالة (.05 ≥ α)، والجدول رقم

(39)، يبين نتائج اختبار توكي للمقارنة البَعدية لأوساط الحسابية لأبعاد الثقافة المؤسسية الدالـــة إحصائيا، وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (39)

نتائج اختبار توكي للمقارنة البَعدية لأوساط الحسابية لأبعاد الثقافة المؤسسية الدالة إحصائيا، وفقا لمتغير مستوى الخبرة

أبعاد الثقافة المؤسسية الدالة إحصائيا	الفئة الأولى (1)	الفئة الثانية (2)	الفروق بين المتوسطين (1-2)	مستوى الدلالة
النتائج مقابل الإجراءات	7 سنوات فأقل	أكثر من 21-28 سنة	-.40 **	.005
		أكثر من 28 سنة	-.39 **	.008
	أكثر من 7-14 سنة	أكثر من 21-28 سنة	-.23 *	.047
الوظيفة مقابل الموظفين	7 سنوات فأقل	أكثر من 21-28 سنة	-.27 *	.043
		أكثر من 28 سنة	-.35 **	.005
	أكثر من 7-14 سنة	أكثر من 21-28 سنة	-.26 **	.002
		أكثر من 28 سنة	-.34 **	.000
	أكثر من 14-21 سنة	أكثر من 28 سنة	-.19 *	.016
العمل مقابل المؤسسة	أكثر من 7-14 سنة	أكثر من 21-28 سنة	-.36 *	.017
		أكثر من 28 سنة	-.47 **	.001
الرقابة المحكمة مقابل المرنة	7 سنوات فأقل	أكثر من 28 سنة	-.41 *	.038
	أكثر من 7-14 سنة	أكثر من 21-28 سنة	-.31 *	.026
		أكثر من 28 سنة	-.35 *	.013

* – مستوى الدلالة (.05 ≥ α).   ** – مستوى الدلالة (.01 ≥ α).

تشير النتائج الموضحة في الجدول (39)، أن مصدر الفروق بين متوسطات تقدير فئات متغير سنوات الخبرة، على مستوى دلالة (.05 ≥ α)، قد ظهرت من التقاطعات التالية:

بُعد النتائج مقابل الإجراءات: ظهرت فروق بين متوسطات العاملين من فئة خبـــرة (7 سنوات فأقل)، ومتوسطات العاملين من فئتي (أكثر من 21-28 سنة، وأكثر مـــن 28 ســـنة)، بمستوى دلالة إحصائية (0.005 ، و 0.008) على التوالي، ولصالح أصحاب الخبرة الأعلى، من فئتي (أكثر من 21-28 سنة، وأكثر من 28 سنة).

بُعد الوظيفة مقابل الموظفين: يوضح الجدول (39)، وجود خمسة فـــروق ذات دلالـــة إحصائية. فقد كانت الفروق بين متوسط العاملين من فئة الخبرة (7 سنوات فأقل)، وبين كل من العاملين من فئتي (أكثر من 21-28 سنة، وأكثر من 28 سنة)، بمستوى دلالة إحصائية (.043،

و 005.) على التوالي، ولصالح العاملين من ذوي الخبرة الأعلى، من فئتي (أكثر من 21-28 سنة، وأكثر من 28 سنة). أما المجموعة الثانية، فقد كانت بين متوسطات العاملين من فئة الخبرة (أكثر من 7-14 سنة)، وبين كل من فئتي (أكثر من 21-28 سنة، وأكثر من 28 سنة)، بمستوى دلالة إحصائية (002. و 000.) على التوالي، ولصالح العاملين من ذوي الخبرة الأعلى، من فئتي (أكثر من 21-28 سنة، وأكثر من 28 سنة). أما الفرق الأخير فقد ظهر بين متوسطات العاملين من فئة الخبرة (أكثر من 14-21 سنة)، ومتوسطات العاملين من فئة الخبرة (أكثر من 28 سنة)، بمستوى دلالة إحصائية (016.)، ولصالح فئة الخبرة الأعلى (أكثر من 28 سنة).

بُعد العمل مقابل المؤسسة: يشير الجدول (39) أيضا، إلى وجود فروق دالة إحصائيا، بين متوسطات العاملين من فئة (أكثر من 7-14 سنة)، ومتوسطات العاملين من فئتي (أكثر من 21-28 سنة، وأكثر من 28 سنة)، بمستوى دلالة إحصائية (017. و 001.)، ولصالح العاملين من ذوي الخبرة الأعلى، من فئتي (أكثر من 21-28 سنة، وأكثر من 28 سنة).

بُعد الرقابة المحكمة مقابل المرنة: يبين الجدول (39) أيضا، وجود ثلاثة فروق ضمن هذا البُعد؛ الأول، تعزى للعاملين من فئة الخبرة (7 سنوات فأقل)، مقارنة مع العاملين من فئة (أكثر من 28 سنة)، بمستوى دلالة إحصائية (038.)، لصالح فئة (أكثر من 28 سنة)، والفرقين الآخرين، يعزيان للعاملين من فئة (أكثر من 7-14 سنة)، مقارنة مع العاملين من فئتي (أكثر من 21-28 سنة، وأكثر من 28 سنة)، بمستوى دلالة إحصائية (026. و 013.) على التوالي، ولصالح العاملين ذوي الخبرة الأعلى من فئتي (أكثر من 21-28 سنة، وأكثر من 28 سنة).

- خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

وبشكل عام، فإن تقديرات العاملين لأبعاد الثقافة المؤسسية السائدة، في وزارة التربية والتعليم، ضمن مختلف المتغيرات المستقلة المشمولة بالدراسة، لا تختلف باختلاف فئاتهم. حيث أن تقديراتهم للممارسات التنظيمية الفعلية، عكست أبعاد النمط الثقافي الذي يؤكد على الاهتمام بالنتائج، والوظيفة، والأداء للمهام، والنسق الإداري المنغلق، والرقابة المحكمة، والسلوك الواقعي. وهي ممارسات تؤكد على الذاتية، وتحقيق المصالح والمكتسبات الفردية، والتنافسية، كما أنها تعزز خصائص النمط الذكوري في الممارسات التنظيمية السائدة. وفي التالي عرض لملخص نتائج الفروق الدالة إحصائيا، لتأثير كل من المتغيرات الشخصية، والتنظيمية، على أبعاد الثقافة المؤسسية:

1- ملخص نتائج الفروق الدالة إحصائيا، للمتغيرات الشخصية كما يلي:

المتغير	النتائج مقابل الإجراءات	الوظيفة مقابل الموظفين	العمل مقابل المؤسسة	نمط الانغلاق مقابل الانفتاح	الرقابة المحكمة مقابل المرنة	السلوك الواقعي مقابل المثالي
الجنس فئتان	** لصالح الذكور	* لصالح الذكور	* لصالح الذكور	* لصالح الذكور	* لصالح الذكور	
الحالة الاجتماعية					** لصالح المتزوجين	
العمر 4 فئات	* بين الفئات لصالح الأكبر عمرا	* بين الفئات لصالح الأكبر عمرا	* بين الفئات لصالح الأكبر عمرا		* بين الفئات لصالح الأكبر عمرا	
المستوى العلمي 5 مستويات	* بين الفئات ولصالح الأعلى تعليما	* بين الفئات ولصالح الأعلى تعليما				
التخصص العلمي 5 فئات		* فروق لصالح فئة العلوم التربوية والإنسانية				* فروق لصالح العلوم التربوية والإدارية

أ- * - فروق ذو دلالة على مستوى ($\alpha \leq .05$). ** - فروق ذو دلالة على مستوى ($\alpha \leq .05$).

ب- الفئات العمرية: (أقل من 30)، (أكثر من 30-40)، (أكثر من 40-50)، (أكثر من 50).

ج- فئات المستوى التعليمي: دبلوم متوسط، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، ودكتوراه.

د- فئات التخصص العلمي: علوم تربوية، علوم إدارية ومالية وقانونية. تخصص مهني. علوم. إنسانية واجتماعية. تخصصات أخرى.

2- ملخص نتائج الفروق الدالة إحصائيا، للمتغيرات التنظيمية كما يلي:

الأبعاد / المتغير	النتائج مقابل الإجراءات	الوظيفة مقابل الموظفين	العمل مقابل المؤسسة	نمط الانغلاق مقابل الانفتاح	الرقابة المحكمة مقابل المرنة	السلوك الواقعي مقابل المثالي
المستوى الإداري			* لصالح الإدارة العليا	** لصالح الإدارة الوسطى	* لصالح الإدارة العليا	* لصالح الإدارة العليا
موقع العمل	** لصالح المديريات	** لصالح المديريات	** لصالح المديريات	** لصالح المديريات	** لصالح المديريات	** لصالح المديريات
سنوات الخبرة	* لصالح ذوي الخبرة الأعلى	* لصالح ذوي الخبرة الأعلى	* لصالح ذوي الخبرة الأعلى		* لصالح ذوي الخبرة الأعلى	

* - ذو دلالة على مستوى ($\alpha \leq .05$). ** - ذو دلالة على مستوى ($\alpha \leq .01$).

ثالثا:- النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: "ما مستوى تقدير النساء العاملات لتأثير العوامل الثقافية، على فرص نموهن الوظيفي، وتقدمهن في المراكز القيادية العليا في وزارة التربية والتعليم؟".

يتناول العرض التالي متوسط تقدير النساء العاملات لبنود أداة الدراسة الثانية، من رقم (1 – 32)، المتعلقة بالجذور الثقافية للممارسات أو الظواهر التي تتعرض لها المرأة في العمل، أما البنود (33 – 35) سيتم التعامل معها بشكل منفرد وفقا لطبيعتها النوعية. فقد ظهر أعلى متوسط حسابي لدرجة موافقة النساء، على هذه البنود بقيمة (3.63)، وأدنى قيمة للمتوسطات الحسابية (2.19)، وقد حصل (26) بندا، من أصل (32)، على موافقة النساء بتصورهن لها، بأنها تشكل معوقا أمام تقدمهن في المراكز القيادية العليا، حيث حصلت على متوسطات أعلى من قيمة (3). كما أظهر (22) بندا، انحرافا معياريا أكبر من (1.0)، بينما أظهرت (10) بنود، انحرافا معياريا أقل من (1.0)، وكان أكبر انحراف معياري (1.305)، للبند رقم (30)، وأقل انحراف معياري (.774)، للبند رقم (27).

وتعرض الجداول التالية من رقم (40) إلى (44)، قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، مرتبة تنازليا، للبنود الممثلة لجذور العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء، في المراكز القيادية العليا، الخاصة لكل عامل منها على حدة، بهدف إبراز أهم الجذور للعوامل الثقافية المعوقة للتقدم الوظيفي، في وزارة التربية والتعليم.

أ- عامل حياة العمل:

يعرض الجدول (40)، قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبنود عامل حياة العمل، مرتبة تنازليا. كما يظهر مقارنة ترتيب متوسطاتها مع ترتيبها في الأداة ككل.

الجدول رقم (40)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لبنود عامل حياة العمل، مرتبة تنازليا

رقم	بنود الاستبانة	المتوسطات الحسابية قيمها	المتوسطات الحسابية ترتيبها في الأداة	انحراف معياري	تسلسل الرقم في الأداة
1	أرى أن فرص التطور المهني للنساء العاملات في الوزارة أقل من فرص الرجال.	3.63	1	1.015	1
2	أرى أن المسؤولين في الوزارة يحجبون عن النساء المراكز الإدارية ذات المكتسبات والمنافع الوظيفية كالسفر والعلاوات والمكافآت الإضافية.	3.58	2	1.105	13
3	أرى أنه يتوجب على النساء أن يتحدثن في الاجتماعات العامة أمام الرجال بطلاقة ودراية مهنية أعلى من الرجال لكسب ثقة الرؤساء بقدراتهن.	3.57	3	1.070	8
4	أرى أن الرجال يتلقون من الوزارة دعما مؤسسيا في عملهم أكثر من النساء.	3.49	6	.985	3
5	أرى أنه يتوجب على النساء أن يحققن في أعمالهن إنجازات أكبر مقارنة مع الرجال لأجل الحصول على حقهن في الترقية .	3.43	9	1.237	9
6	لا تعط النساء العاملات في الوزارة حقهن عند تقييم العمل كما يعطى الرجال.	3.42	11	1.081	2
7	أرى أن النساء في الوزارة عامة يحتجن إلى جهود أكبر مما يبذله الرجال ليحققن ذواتهن في أعمالهن المختلفة.	3.38	13	1.169	7
8	أرى أن النساء العاملات في الوزارة يواجهن صعوبة أكثر من الرجال لأن يتصرفن وفق طبيعتهن الذاتية في العمل .	3.33	14	1.106	6
9	أرى أن المسؤولين يوزعون الأدوار والمراكز الوظيفية بين النساء والرجال وفق تقسيم تقليدي متعارف عليه بوظائف تلاءم النساء وأخرى تلاءم الرجال.	3.30	16	1.136	12
10	أرى أن الرجال العاملين في الوزارة يشعرون بأمن وطمأنينة أكثر من النساء للاستمرار في مراكزهم التي يشغلونها.	3.19	18	1.178	10
11	أرى أن بيئة العمل في الوزارة تتسم باتجاهات سلبية نحو النساء عامة.	3.16	19	1.181	4
12	ألحظ أن الرجال في الاجتماعات العامة في الوزارة لا يعطون الاهتمام الكافي لما تبديه النساء عامة من آراء واقتراحات.	3.16	20	1.148	5
13	أرى أن النساء يتصفن بحرص وحزم أقل من الرجال للحصول على حقوقهن العادلة في المكافآت والتعويضات على جهودهن في العمل.	3.11	23	1.086	11
14	أرى أن النساء أقل اهتماما ومثابرة من الرجال للحصول على المراكز الإدارية ذات المكتسبات والمنافع الوظيفية الأعلى.	3.00	25	1.188	14
15	أرى أن النساء عامة يتصفن بحرص أقل من الرجال لاستغلال فرص التطوير المهني المتاحة في الوزارة.	2.67	30	1.095	15

حصل (14) بندا، ضمن عامل حياة العمل ، على متوسط حسابي أعلى من (3)، من أصل (15) بندا، ومن أبرزها:

البند رقم (1)، حصل على أعلى تقدير، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.015) ويشير إلى تدني فرص التطور المهني المتاحة للنساء مقارنة بالرجال. ثم البند رقم (13)، بمتوسط حسابي (3.58)، الخاص بحجب المسؤولين في الوزارة المراكز الإدارية ذات المكتسبات الوظيفية الإضافية عن النساء. ويليه مباشرة البند (8)، بمتوسط حسابي (3.57)، الخاص بمستوى الطلاقة اللازمة للنساء لكسب ثقة الرؤساء. ثم البند رقم (3)، حول تقدير النساء لانخفاض الدعم الذي تتلقاه النساء مقارنة بالرجال، بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (.985). ويليه تقدير النساء لوجوب تقديم إنجازات أكبر في عملهن، مقارنة مع الرجال لأجل الحصول على حقهن في الترقية، بمتوسط حسابي (3.43)، الخاص بالبند رقم (9). ويأتي بعد ذلك، البند (2)، بمتوسط حسابي (3.42) الخاص بتقدير النساء لعدم عدالة تقييم أدائهن في العمل مقارنة مع الرجال. أما من حيث تصور النساء لقدرتهن على تحقيق الذات، والتصرف في العمل وفق طبيعتهن الخاصة الأنثوية، فقد حصل كل من البند (7 ، 6) على متوسط حسابي (3.38 و 3.33) على التوالي. بينما تقدر النساء نمط تقسيم الأدوار والمراكز الوظيفية، بوظائف تلاءم النساء وأخرى تلاءم الرجال، في البند (12)، بمتوسط حسابي (3.30).

أما تأثير انخفاض مستوى الأمن الوظيفي لدى النساء، في البند (10)، فقد كانت تقديرات النساء بمتوسط حسابي (3.19). وتقدر النساء مستوى تأثير اتجاهات العمل السلبية نحو النساء بمتوسط حسابي (3.16) في البند (4). ويؤكدها مستوى تقديرهن لمستوى الاهتمام الذي يبديه الرجال لآراء ومقترحات النساء الخاصة بالعمل بمتوسط حسابي (3.16) في البند رقم (5). وقد نال كل من البندين (11، 14) التقدير الأقل ضمن هذا العامل الثقافي، لمستوى ترتيبها كمعوقات لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا، والتي تدور حول مستوى الحرص لديهن للحصول على حقوقهن العادلة في مكافآت العمل، ومستوى مثابرتهن للحصول على المراكز ذات المكتسبات الإضافية في العمل، على الرغم من أن تقديرهن لهما كان أعلى من قيمة (3)، حيث حصلت على متوسطات حسابية (3.11، 3.00).

ب- عامل عدم كفاية الدعم المؤسسي:

يعرض الجدول رقم (41)، قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبنود عامل عدم كفاية الدعم المؤسسي، مرتبة تنازليا. كما يظهر مقارنة ترتيب متوسطاتها مع ترتيبها في الأداة ككل.

الجدول رقم (41)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لبنود عامل عدم كفاية الدعم المؤسسي، مرتبة تنازليا

	بنود الاستبانة	المتوسطات الحسابية		انحراف معياري	تسلسل الرقم في الأداة
		قيمها	ترتيبها في الأداة		
1	أرى أن الدعم الذي يقدمه المسؤولون في الوزارة غير كاف لإثارة اهتمام النساء في زيادة مسؤولياتهن في العمل والحصول على المراكز الإدارية المتقدمة.	3.56	4	.971	17
2	أرى أن برنامج تطوير الكفاءة المؤسسية المنفذ في الوزارة لم يحقق عدالة تكافؤ الفرص أمام النساء.	3.47	7	.889	20
3	أرى أن الدعم المؤسسي الذي تقدمه الوزارة للنساء في العمل مؤقتا ويتم التراجع عنه عند تغير ظروف العمل.	3.46	8	.931	18
4	أرى أن الدعم المؤسسي الذي يقدمه المسؤولون في الوزارة غير كاف لتمكين النساء العاملات من التوفيق بين عملهن المهني ومسؤولياتهن الأسرية.	3.43	10	.971	16
5	أرى أن التشريعات واللوائح التنظيمية في الوزارة كجهاز حكومي غير كافية لتمكين النساء من التوفيق بين عملهن المهني ومسؤولياتهن الأسرية.	3.42	12	1.033	21
6	أرى أن برنامج تطوير الكفاءة المؤسسية المنفذ في الوزارة لم يحقق غايته لتطوير النساء العاملات مهنيا ووظيفيا.	3.32	15	.885	19

يشير الجدول (41)، أن جميع البنود، قد حصلت على تقدير أعلى من قيمة (3)، وبمدى متقارب في درجة أهميتها، حيث تتراوح متوسطاتها بين (3.56 – 3.32). فكان أعلاها البند رقم (17)، الخاص بعدم كفاية الدعم المؤسسي لإثارة اهتمام النساء لزيادة مسؤولياتهن في العمل والحصول على مراكز إدارية متقدمة. ويليه البند (20)، بمتوسط حسابي (3.47)، الخاص بعدم تحقيق برنامج تطوير الكفاءة المؤسسية عدالة تكافؤ الفرص أمام النساء، الذي نفذته الوزارة في السنوات الأخيرة. ويؤكدن ذلك في تقديرهن للبند رقم (19) الذي يقيمن فيه مستوى تحقيق هذا البرنامج لغايته من حيث تطوير النساء مهنيا ووظيفيا، بمتوسط حسابي (3.32). كما ترى النساء

أن الدعم الذي تقدمه الوزارة للنساء مؤقتا وظرفيا، بمتوسط حسابي (3.46) في البند (18). بالإضافة إلى أن النساء العاملات، يتصورن أن دعم الوزارة لهن غير كاف لتمكينهن من التوفيق بين مسؤوليات عملهن ومسؤولياتهن الأسرية، في البند (16) بمتوسط حسابي (3.43).

ج- عامل الدعم العائلي:

ويعرض الجدول رقم (42)، قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبنود عامل الدعم العائلي، مرتبة تنازليا. وكذلك مقارنة ترتيب متوسطاتها مع ترتيبها في الأداة ككل.

الجدول رقم (42)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لبنود عامل الدعم العائلي، مرتبة تنازليا

	بنود الاستبانة	المتوسطات الحسابية		انحراف معياري	تسلسل الرقم في الأداة
		قيمها	ترتيبها في الأداة		
1	أرى أن فرص نمو وتقدم الموظفات في العمل محدودة نتيجة تأثرهن بحجم مسؤولياتهن تجاه رعاية أفراد الأسرة (مثل الأطفال الصغار، الوالدين المسنين، والدي الزوج المسنين، مرض أحد أفراد الأسرة).	3.13	22	1.148	23
2	أرى أن قدرة النساء الموظفات لمواجهة الصعوبات التي تعترضهن في العمل محدودة نتيجة تأثرهن بنمط التربية الأسرية أثناء مرحلتي الطفولة والمراهقة.	2.70	29	1.148	22

يشير الجدول أعلاه، أن البند (23)، قد حصل على متوسط حسابي (3.13)، والذي يدور حول محدودية فرص نمو وتقدم المرأة في العمل، نتيجة تأثرها بحجم مسؤولياتها الأسرية. أما البند رقم (22)، فقد حصل على متوسط حسابي (2.7)، وانحراف معياري (882.)، والذي يقيس تقدير النساء للأثر التاريخي للتنشئة الأسرية، الكامن من مرحلتي الطفولة والمراهقة، على قدرة المرأة العاملة في مواجهة الصعوبات التي تعترضهن في العمل.

د- عامل التحرش الجنسي:

كما يعرض الجدول (43)، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبنود عامل التحرش الجنسي، مرتبة تنازليا. وكذلك مقارنة ترتيب متوسطاتها مع ترتيبها في الأداة ككل.

الجدول رقم (43)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبنود عامل التحرش الجنسي، مرتبة تنازليا

	بنود الاستبانة	المتوسطات الحسابية		انحراف معياري	الرقم في الأداة
		قيمها	ترتيبها في الأداة		
1	أرى أن حدوث مثل هذه السلوكيات المزعجة تجاه النساء تؤثر سلبا على التقدم والاستقرار في العمل.	3.53	5	.959	26
2	تواجه المرأة في العمل تعاملا مزعجا من بعض الرؤساء أو الزملاء الرجال الذين ينظرون إليها كأنثى لا كزميلة عمل.	3.14	21	1.118	24
3	تتلقى المرأة في العمل عبارات وتعليقات مزعجة من بعض الرؤساء أو الزملاء الرجال الذين ينظرون إليها كأنثى لا كزميلة في العمل.	2.94	26	1.125	25
4	إن حجم مشكلة السلوكيات المزعجة في الوزارة محدود، ولا يؤثر على تقدم المرأة الوظيفي في العمل.(معكوس)	2.30	31	.774	27

يوضح الجدول (43)، أن البند الأعلى تقديرا كان بند (26)، حيث حصل على متوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (.959)، الذي تؤكد فيه النساء أن حدوث مثل هذه السلوكيات المزعجة، تؤثر سلبا على تقدمهن في العمل، واستقرارهن فيه. بينما البند (24)، الذي يدور حول وجود تعامل مزعج في العمل، والتعامل معها كأنثى لا كزميلة، فقد حصل على متوسط حسابي (3.14)، وانحراف معياري (1.118)،. أما البند (25)، فقد حصل على متوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري (1.125)، والذي يدور حول تلقي النساء عبارات وتعليقات في العمل، مزعجة لها كأنثى. ويؤكد ذلك البند (27)، بمتوسط حسابي (2.30)، وانحراف

معياري (774.)، الذي يشير إلى أن حجم مشكلة الإزعاجات تجاه النساء، لا يؤثر على تقدمهن في العمل واستقرارهن فيه.

هـ- عامل بيئة العمل المادية:

يعرض الجدول رقم (44)، قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبنود عامل بيئة العمل المادية، مرتبة تنازليا. وكذلك مقارنة ترتيب متوسطاتها مع ترتيبها في الأداة ككل.

الجدول رقم (44)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لبنود عامل بيئة العمل المادية، مرتبة تنازليا

	بنود الاستبانة	المتوسطات الحسابية		انحراف معياري	تسلسل الرقم في الأداة
		قيمها	ترتيبها في الأداة		
1	إن تدني الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي في الوزارة يشعرني بالإحباط.	3.20	17	1.305	30
2	إن عملي يتصف بالروتين وعدم التجديد مما يؤدي إلى شعوري بالملل.	3.08	24	.921	28
3	أعود إلى منزلي في نهاية الدوام وأنا مرهقة جسديا ونفسيا نتيجة بيئة العمل غير المواتية.	2.86	27	1.268	31
4	اشعر بالقلق من الإصابة بمخاطر صحية ناتجة عن العمل.	2.78	28	1.237	32
5	أشعر بتقدير واحترام الآخرين لجهودي في العمل.(معكوس)	2.19	32	.921	29

يوضح الجدول (44)، بأن بندين فقط، من أصل خمسة قد حصلا على متوسطات حسابية أعلى من (3). فالبند رقم (30)، حصل على متوسط حسابي (3.2)، الذي يقيس مدى الشعور بالإحباط، نتيجة تدني فرص التقدم الوظيفي المتاحة للنساء، ويليه البند (28)، بمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري (921.)، الذي يدور حول شعورهن بالملل نتيجة روتين العمل وعدم التجديد فيه. وتلاه البند (31)، بمتوسط حسابي (2.78)، والذي يقيس مدى إحساس المرأة العاملة بالإرهاق الجسدي والنفسي، الناتجين عن بيئة العمل غير المواتية لها. ويصل متوسط شعورها بالقلق من الإصابة بمخاطر صحية ناتجة عن العمل، (2.78)، الخاص بالبند (32)، أما

البند (29)، الذي يقيس شعور المرأة بتقدير واحترام جهودها في العمل، فقد كان الأقل وسطا (2.19)، وبانحراف معياري (.921).

وبهذا، يمكن أن نخلص إلى ترتيب متوسطات العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا، وفق درجة موافقتهن على درجة تأثيرها، حيث يعرض الجدول رقم (45)، قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في المراكز القيادية العليا.

الجدول رقم (45)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في المراكز القيادية العليا. (ن = 79)

العوامل الثقافية	البنود الممثلة للعوامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عامل عدم كفاية الدعم المؤسسي	21 – 16	3.44	.681
عامل حياة العمل داخل الوزارة	15 – 1	3.30	.810
عامل التحرش الجنسي	27 – 24	2.98	.780
عامل الدعم العائلي	23 – 22	2.91	.919
عامل بيئة العمل المادية	32 – 28	2.82	.960
المجموع	32	3.19	.687

يوضح الجدول (45)، وبشكل عام أن معدل المتوسطات الحسابية لمجموع تقديرات النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في المراكز القيادية العليا، قد بلغ (3.19). أما تقديراتهن للعوامل المؤثرة، فقد بينت وجود عاملين، حصلا على قيمة أعلى من (3)، حيث ترى النساء أن عامل الدعم المؤسسي يأتي في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.44)، ويليه عامل حياة العمل، بمتوسط حسابي (3.30). ثم عامل التحرش الجنسي، بمتوسط حسابي (2.98)، ثم عامل الدعم العائلي، بمتوسط حسابي (2.91). ويأتي في المرتبة الأخيرة عامل بيئة العمل المادية، بمتوسط حسابي (2.82).

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية، فقد كان أعلى انحراف معياري، على عامل بيئة العمل المادية، بمقدار (.960)، وأخفض انحراف معياري على عامل الدعم المؤسسي، بمقدار (.681). كما يظهر الجدول ذاته أن المدى لقيم المتوسطات الحسابية للعوامل المعوقة لتقدمهن

الوظيفي، متقاربة من حيث درجة تأثيرها، حيث يتراوح المدى بين قيم هذه المتوسطات ما بين (2.82 – 3.44)، وبمدى (0.62) فقط.

ولتحديد مقدار ما تفسره هذه العوامل الثقافية الخمس، من التباين الكلي، فقد تم اجــراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النــساء الــوظيفي، فــي وزارة التربية والتعليم. وقد أدخَل جهاز الحاسوب العوامل وفق التسلسل التالي: عامل حياة العمل داخل المؤسسة، ثم عامل بيئة العمل المادية، ثم عامل الدعم المؤسسي، ويليه عامل التحرش الجنسي، وأخيرا عامل الدعم العائلي. والجدول رقم (46)، يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتــدرج، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا.

الجدول رقم (46)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا

خطوات التحليل	العوامل الثقافية الداخلة في التحليل	معامل انحدار B	وزن الانحدار المعياري (بيتا)	قيمة ت	دلالة ت	معامل الارتباط	(التباين) مربع الارتباط	التباين المضاف	التغير في قيمة ف	دلالة تغير قيم ف
1	حياة العمل.	.805	.949	26.323	.00	.949	.900	.900	692.907	.00
2	حياة العمل، بيئة العمل المادية.	.618 .230	.728 .322	21 .772 9 .610	.00 .00	.977	.955	.055	92.351	.00
3	حياة العمل، بيئة العمل المادية، الدعم المؤسسي.	.516 .212 .219	.608 .297 .217	26 .000 14 .242 11 .098	.00 .00 .00	.991	.983	.028	123.173	.00
4	حياة العمل، بيئة العمل المادية، الدعم المؤسسي، التحرش الجنسي.	.485 .181 .197 .129	.572 .254 .195 .146	52 .335 25 .650 21 .517 16 .837	.00 .00 .00 .00	.998	.996	.013	283.479	.00
5	حياة العمل، بيئة العمل المادية، الدعم المؤسسي، التحرش الجنسي، الدعم العائلي.	.469 .156 .187 .125 .062	.553 .218 .186 .142 .084	. . . . .	. . . . .	1.00	1.00	.004	.	.00

يظهر الجدول رقم (46)، نتائج تحليل الانحدار، للعوامل الثقافية، على ثقافة مكان العمل، في وزارة التربية والتعليم، على مستوى دلالة إحصائية (.05). حيــث يظهــر أن جميــع

معاملات ارتباط العوامل، بثقافة العمل في الوزارة، كانت قوية وموجبة. كما يبين أن جميع العوامل الثقافية قد شاركت في تفسير قيمة التباين الكلي، وبنسب متفاوتة.

فقد كان معامل ارتباط **عامل حياة العمل**، بثقافة مكان العمل في الوزارة (.949)، كما شارك في تفسير (.900) من قيمة التباين الكلي، بمستوى دلالة (.000)، وبلغ معامل ميله على خط الانحدار (.805)، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لهذا العامل (26.323)، كما بلغت قيمة التغير في قيمة (ف) المحسوبة لهذا العامل (692.907)، بمستوى دلالة (.000).

أما **عامل بيئة العمل**، فإن معامل ارتباطه (.955)، على مستوى دلالة إحصائية (.05)، وجاء في الترتيب الثاني، من حيث مقدار مشاركته في تفسير التباين، حيث فسر ما مقداره (.055) من التباين الكلي، للعوامل الثقافية، بمستوى دلالة (.000). وقد بلغ معامل انحداره (.230)، كما كانت قيمة (ت) المحسوبة (6.610) بمستوى دلالة (.000)، كما بلغت قيمة التغير في قيمة (ف) المحسوبة لهذا العامل (92.351) بمستوى دلالة (.000).

وجاء في الترتيب الثالث، **عامل عدم كفاية الدعم المؤسسي**، حيث شارك بتفسير (.028) من التباين الكلي، على مستوى دلالة إحصائية (.05)، وبلغ معامل ميله على خط الانحدار (.219)، بمستوى دلالة (.000)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة للفروق في الميل (11.098)، كما بلغ مقدار التغير في قيمة (ف) لفروق التباين، (123.173)، بمستوى دلالة (.000)، كما أن ارتباطه بثقافة مكان العمل بلغ (.991).

وقد كان مقدار مشاركة **عامل التحرش الجنسي** في تفسير التباين، (.013) من التباين الكلي، وفي الترتيب الرابع، بالنسبة لباقي العوامل، على مستوى دلالة إحصائية (.05)، ومعامل ميله على خط الانحدار (.129)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (16.837)، بمستوى دلالة (.000)، كما بلغت قيمة التغير في قيمة (ف) المحسوبة (283.479)، بمستوى دلالة (.000). أما **عامل الدعم العائلي**، فقد كان الأقل قدرة على تفسير التباين، على مستوى دلالة إحصائية (.05)، حيث شارك بمقدار (.004) فقط، من التباين الكلي، وكان معامل ميله على خط الانحدار (.062)، بمستوى دلالة (.000).

رابعا: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على: " هل تختلف تصورات النساء العاملات، لتأثير العوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في المراكز القيادية العليا في وزارة التربية والتعليم؟".

للإجابة على السؤال تم أجراء مقارنات بين المتوسطات الحسابية لكل عامل من عوامل ثقافة مكان العمل، بالنسبة لكل متغير من المتغيرات المستقلة المشمولة بالدراسة، حسب الفئات التي تتوزع عليها. وقد ظهرت النتائج التالية:

1- تأثير متغير مستوى العمل الإداري، على العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا:

يبين الجدول رقم (47)، يبين نتائج اختبار (T- Test) لمتوسطات تقدير النساء، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في العمل، وفقا لمتغير مستوى العمل الإداري. حيث حسبت المتوسطات الحسابية للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء الوظيفي، وفقا لمتغير مستوى العمل الإداري. كما استخدم اختبار (T- Test) ، لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (47)

نتائج اختبار (t-test)، لمتوسطات تقدير النساء، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في العمل، وفقا لمتغير مستوى العمل الإداري

المستوى الإداري	مجموع		إدارة عليا		إدارة وسطى		اختبار ت	
عوامل ثقافة العمل	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	ت	الدلالة
حياة العمل	3.30	.810	3.08	.889	3.32	.804	-.782	.436
الدعم المؤسسي	3.44	.681	3.00	.891	3.49	.643	-1.965	.053
الدعم العائلي	2.91	.919	2.63	1.157	2.94	.893	-.929	.356
التحرش الجنسي	2.98	.780	2.38	.327	3.05	.788	-2.375 *	.020
بيئة العمل المادية	2.82	.960	1.88	.701	2.93	.930	-3.104 **	.003
ثقافة مكان العمل	3.19	.687	2.76	.684	3.23	.675	-1.870	.065

* - مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$).   ** - مستوى الدلالة ($\alpha \leq .01$).

تتوزع النساء عينة الدراسة، حسب المستوى الإداري، إلى فئتي الإدارة العليا (8) نساء، والإدارة الوسطى (71) امرأة. ويشير الجدول (47)، أن قيم المتوسطات الحسابية، لعوامل ثقافة مكان العمل مع متغير مستوى العمل الإداري (إدارة عليا، وإدارة وسطى)، قد أظهرت فروقا متباينة فيما بين مستويي العمل الإداري، كما أظهرت فروقا بالنسبة لمجموع أفراد العينة. فقد كانت متوسطات تقديرات النساء في فئة الإدارة العليا، تعطي ترتيبا للعوامل المعوقة لتقدمهن في المراكز لقيادية العليا، مختلفا عن ترتيب تقدير النساء في فئة الإدارة الوسطى لهذه العوامل.

وللتأكد من أن هذه الفروق، كانت ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، استخدم اختبار(t- test) لاختبار الفروق في متوسطات تقدير النساء، من فئتي (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى) للعوامل الثقافية. فقد أظهرت نتائج اختبار (t-test)، في الجدول ذاته، فروقا ذات دلالة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$)، بين متوسطي تقدير فئتي مستوى العمل الإداري (إدارة عليا، وإدارة وسطى)، على عامل التحرش الجنسي، بمستوى دلالة (.020)، ولصالح فئة النساء في الإدارة الوسطى. كما أظهر فروقا دالة إحصائيا، على عامل بيئة العمل المادية، بمستوى دلالة (003)، ولصالح فئة الإدارة الوسطى أيضا.

2- تأثير متغير موقع العمل، على العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا:

تتوزع عينة النساء العاملات حسب موقع العمل إلى (47) امرأة، تعمل في مركز الوزارة، و(32) امرأة تعمل في المديريات التعليمية. وقد حُسبت المتوسطات الحسابية للعوامل الثقافية، المعوقة لتقدم النساء الوظيفي، وفقا لمتغير موقع العمل. والجدول رقم (48)، يبين نتائج اختبار (T-Test)، لمتوسطات تقدير النساء، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، وفقا لمتغير موقع العمل.

الجدول رقم (48)

نتائج اختبار (t-test)، لمتوسطات تقدير النساء، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، وفقا لمتغير موقع العمل

مكان العمل	مجموع		مركز الوزارة		المديريات التعليمية		اختبار ت	
عوامل ثقافة العمل	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	ت	دلالة α
حياة العمل	3.30	.810	3.12	.843	3.55	.692	*-2.407	.018
الدعم المؤسسي	3.44	.681	3.36	.712	3.56	.625	-1.314	.193
الدعم العائلي	2.91	.919	2.84	.945	3.02	.884	-.830	.409
التحرش الجنسي	2.98	.780	2.89	.792	3.11	.754	-1.242	.218
بيئة العمل المادية	2.82	.960	2.82	1.048	2.83	.830	-.064	.949
ثقافة مكان العمل	3.19	.687	3.07	.716	3.35	.614	-1.820	.073

يبين الجدول (48)، أن قيم المتوسطات الحسابية، للعوامل الثقافية المحسوبة وفقا لمتغير مكان العمل (المركز، والمديريات التعليمية)، قد أظهرت فروقا متباينة فيما بين الفئتين، مع الإشارة إلى أن قيم المتوسطات لدى فئة النساء العاملات في المديريات التعليمية كانت أعلى من قيمها لدى فئة النساء في مركز الوزارة.

وللتأكد من أن الفروق بين متوسطات تقدير العوامل الثقافية، المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا، وفقا لمتغير موقع العمل، كانت ذات دلالة إحصائية على مستوى (05. ≥ α)، استخدم اختبار (t- test) لبيان دلالة الفروق بين متوسطي تقدير فئتي موقع العمل (مركز الوزارة، والمديريات التعليمية). وقد أظهرت النتائج، كما يشير الجدول (48) إلى وجود فروق دالة، على عامل حياة العمل داخل الوزارة فقط، ولصالح مجموعة النساء العاملات في المديريات التعليمية، بمستوى دلالة (018.)، بينما لم تكن الفروق الأخرى ذات دلالة إحصائية.

3 – تأثير متغير الحالة الاجتماعية، على العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء الوظيفي في المراكز القيادية العليا:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية لعوامل ثقافة مكان العمل، وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية. ويظهر الجدول رقم (49)، نتائج اختبار (T-Test)، للمتوسطات الحسابية، لتقديرات النساء،

للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في العمل، وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية. علما بأن عدد النساء المتزوجات في عينة الدراسة (52) امرأة، وعدد غير المتزوجات (27) امرأة.

الجدول رقم (49)

نتائج اختبار (t-test)، لمتوسطات تقدير النساء، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في العمل، وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	مجموع		متزوجة		عازبة		اختبار ت	
عوامل ثقافة العمل	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	ت	دلالة α
حياة العمل	3.30	.810	3.28	.761	3.32	.911	- .175	.861
الدعم المؤسسي	3.44	.681	3.46	.699	3.40	.657	+ .371	.712
الدعم العائلي	2.91	.919	2.83	.879	3.07	.987	-1.136	.260
التحرش الجنسي	2.98	.780	2.96	.758	3.02	.832	- .332	.741
بيئة العمل المادية	2.82	.960	2.75	.948	2.96	.986	- .934	.353
ثقافة مكان العمل	3.19	.687	3.16	.679	3.23	.713	- .372	.711

يوضح الجدول (49)، وجود فروق متباينة فيما بين متوسط تقديرات النساء، المتزوجات وغير المتزوجات، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي. فقد كانت متوسط تقـدير النسـاء العازبات، للعوامل الثقافية، أعلى من متوسط تقدير النساء المتزوجات لها، باستثناء عامل الدعم المؤسسي، الذي أعطته النساء المتزوجات تقديرا أعلى. أي أن النساء المتزوجات، يرين من أثر خبرتهن أن عامل عدم كفاية الدعم المؤسسي هو الأكثر عبئا، ثم عامـل حيـاة العمـل داخـل المؤسسة، ومن ثم عامل التحرش الجنسي، ويليه عامل بيئة العمل المادية، وأقلها عامل الـدعم العائلي. أما النساء العازبات، فقد كانت متوسطات تقديراتهن لعبء عامل الدعم العـائلي، فـي الترتيب الثالث، مقارنة مع النساء المتزوجات.

ولدى استخدم اختبار (t- test) لمعرفة مستوى دلالة الفروق، وللتأكد من أن هذه الفروق كانت جوهرية، على مستوى الدلالة ($.05 \leq \alpha$)، الموضحة نتائجه في الجدول (49) ذاته، تبين أن الفروق بين متوسطات تقدير النساء المتزوجات وغير المتزوجات (العازبات)، لم تكـن ذات دلالة إحصائية. أي أن العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء، في المراكز القياديـة العليـا، فـي وزارة التربية والتعليم، لا تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية لهن.

4- تأثير متغير العُمر بالسنوات، على العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا:

يشمل متغير العمر أربعة فئات عمرية، وتتوزع عينة الدراسة على هذه الفئات كما يلي: (5) نساء، في فئة (30 سنة فأقل)، و(19) امرأة، في فئة (أكثر من 30 – 40 سنة)، و(49) امرأة، في فئة (أكثر من 40 – 50 سنة)، و(6) نساء، في فئة (أكثر من 50 سنة). وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات النساء، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في المراكز القيادية العليا، والجدول رقم (50)، يظهر المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لعوامل ثقافة مكان العمل، مع متغير العمر بالسنوات.

الجدول رقم (50)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لعوامل ثقافة مكان العمل، وفقا لمتغير العمر بالسنوات

العمر	كلي	أقل من 30 سنة		أكثر من 30-40		أكثر من 40-50		أكثر من 50 سنة	
عوامل ثقافة العمل	متوسط	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
حياة العمل	3.30	3.83	.944	3.42	.845	3.18	.758	3.42	.964
الدعم المؤسسي	3.44	3.93	.652	3.54	.713	3.35	.654	3.50	.775
الدعم العائلي	2.91	3.90	.822	3.08	.932	2.76	.867	2.83	.983
التحرش الجنسي	2.98	4.00	.707	3.47	.571	3.22	.582	3.13	.627
بيئة العمل المادية	2.82	4.12	.782	3.43	.804	2.91	.816	3.40	.876
ثقافة مكان العمل	3.19	3.92	.732	3.43	.699	3.15	.591	3.30	.750

يشير الجدول (50) وجود فروق متفاوتة في قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات النساء، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن، في المراكز القيادية العليا، فيما بين جميع الفئات العمرية. كما يظهر أن قيم متوسطات تقدير النساء العاملات من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، قد حققت أعلى المتوسطات، مقارنة بباقي الفئات العمرية، وعلى العوامل الخمسة جميعها. وأن أكبر متوسط حسابي ظهر (4.12)، لتقدير الفئة (أقل من 30 سنة)، لعامل بيئة العمل المادية، الذي كان ترتيبه الأول لديهن، مقارنة مع تقدير الفئات الأخرى له.

وللتأكد من أن الفروق بين المتوسطات المحسوبة لتأثير متغير العمر لأفراد العينة، ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (05. ≥ α)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لاختبار أثر الفروق. والجدول رقم (51) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي، لأوساط تقديرات النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن وظيفيا، وفقا لمتغير العمر.

الجدول رقم (51)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لأوساط تقدير النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن وظيفيا، وفقا لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الدعم العائلي	6.654	2.218	3	*2.809	.045
التحرش الجنسي	7.427	2.476	3	**4.645	.005
بيئة العمل المادية	10.379	3.460	3	**4.217	.008

* – مستوى الدلالة (05. ≥ α). ** – مستوى الدلالة (01. ≥ α).

تشير قيم (ف) المحسوبة، على مستوى دلالة (05. ≥ α)، في الجدول (51)، بتأكيد وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقدير فئات أفراد العينة، وفقا لمتغير العمر،على كل من عامل الدعم العائلي، بمستوى دلالة (045.)، وعامل التحرش الجنسي، بمستوى دلالة (005.)، وعامل بيئة العمل المادية، بمستوى دلالة (008.). بينما لم تظهر فروقا دالة، فيما بين الفئات العمرية على كل من عامل حياة العمل، وعامل الدعم المؤسسي.

وللكشف عن مصدر هذه الفروق، تم اجراء اختبارات مقارنة بعدية باستخدام (اختبار توكي Tukey)، للعوامل التي ظهر فيها فروقا دالة. والجدول رقم (52)، يبين نتائج المقارنات البعدية لعوامل ثقافة مكان العمل الدالة إحصائيا، وفقا لمتغير العمر، باستخدام اختبار توكي.

الجدول رقم (52)

نتائج المقارنات البعدية للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء وظيفيا، الدالة إحصائيا، وفقا لمتغير العمر، باستخدام اختبار توكي

مصدر التباين	الفئة العمرية (1)	الفئة العمرية (2)	فروق المتوسطات	الدلالة الإحصائية
عامل الدعم العائلي	30 سنة فأقل	أكثر من 40 – 50	1.14 *	.037
عامل التحرش الجنسي	30 سنة فأقل	أكثر من 40 – 50	1.15 **	.007
		أكثر من 50 سنة	1.38 *	.014
بيئة العمل المادية	30 سنة فأقل	أكثر من 40 – 50	1.22 *	.027

* – مستوى الدلالة ($.05 \le \alpha$). ** – مستوى الدلالة ($.01 \le \alpha$).

يشير الجدول (52)، إلى ظهور فروق ذات دلالة إحصائية، على مستوى ($.05 \le \alpha$)، ضمن الفئات العمرية، على ثلاثة عوامل: الأول، عامل الدعم العائلي، كانت الفروق الدالة، بين تقديرات الفئة العمرية (30 سنة فأقل) مقارنة بالفئة العمرية (أكثر من 40– 50 سنة)، لصالح الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، بدلالة إحصائية مقدارها (.037). والثاني، ضمن عامل التحرش الجنسي، حيث ظهرت أيضا فروق ذات دلالة إحصائية، بين تقديرات الفئة العمرية (30 سنة فأقل) مقارنة بكل من الفئة العمرية (أكثر من 40– 50 سنة)، بدلالة إحصائية مقدارها (.007)، وبالفئة العمرية (أكثر من 50 سنة)، بدلالة إحصائية مقدارها (.014)، ولصالح الفئة العمرية (30 سنة فأقل). أما الفرق الثالث الدال إحصائيا، فقد ظهر في عامل بيئة العمل المادية، وكانت الفروق الدالة، بين متوسط تقديرات الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، مقارنة مع الفئة العمرية (أكثر من 40– 50 سنة)، بدلالة إحصائية مقدارها (.027)، لصالح الفئة (30 سنة فأقل). وبمعنى آخر، فإن الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، كانت الفئة المميزة للفروق الدالة بين متوسطات باقي الفئات.

5– تأثير متغير المستوى التعليمي، على العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا:

يظهر الجدول رقم (53)، قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء، في المراكز القيادية العليا، وفقا لمتغير المستوى التعليمي. وتتوزع أعداد النساء، على فئات المستوى التعليمي كما يلي: امرأة واحدة فقط مؤهلها دبلوم متوسط،

و(26) امرأة تحمل مؤهل البكالوريوس، و(11) امرأة، مؤهلهن دبلوم بعد البكالوريوس، و(35) امرأة تحمل درجة الماجستير، و(6) نساء يحملن درجة الدكتوراه. ونظرا لكون عدد النساء بمستوى الدبلوم المتوسط امرأة واحدة فقط، فإن هذا المستوى يستثنى من إخضاعه للتحليل والمقارنة.

الجدول رقم (53)

المتوسطات الحسابية،والانحرافات المعيارية، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في العمل، وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	كلي	بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
عوامل ثقافة مكان العمل	متوسط	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف
حياة العمل	3.30	3.18	.779	3.05	.825	3.41	.831	3.64	.815
الدعم المؤسسي	3.44	3.21	.631	3.21	.642	3.50	.763	3.61	.255
الدعم العائلي	2.91	2.77	1.023	2.77	.647	3.00	.929	3.33	.577
التحرش الجنسي	2.98	2.70	.75	2.70	.757	3.08	.822	2.92	.520
بيئة العمل المادية	2.82	2.53	1.035	2.53	.734	2.84	.960	3.13	1.419
ثقافة مكان العمل	3.19	2.94	.670	2.94	.559	3.27	.744	3.45	.651

يشير الجدول (53)، بوجود فروق متفاوتة، بين المتوسطات الحسابية المحسوبة وفقا لتقديرات النساء، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في المرتكز القيادية العليا، فيما بين فئات المستوى التعليمي المختلفة. كما يشير إلى فروق بالنسبة لمجموع أفراد العينة. فقد كانت تقديرات النساء للعوامل الثقافية من حملة الدكتوراه أعلى قيم، مقارنة مع باقي فئات المستوى التعليمي.

وللتأكد من أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لعوامل ثقافة مكان عمل النساء، كانت ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($.05 \leq \alpha$)، استخدم تحليل التباين لاختبار أثر الفروق، والجدول رقم (54) يبين نتائج تحليل التباين للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في العمل، وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (54)

نتائج تحليل التباين للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في العمل، وفقا لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
عامل حياة العمل	1.116	.279	3	.489	.744
الدعم المؤسسي	1.145	.286	3	.659	623
الدعم العائلي	1.775	.444	3	.589	.672
التحرش الجنسي	1.502	.376	3	.724	.579
بيئة العمل المادية	2.306	.577	3	.784	.540

يشير الجدول أعلاه رقم (54)، بأنه لا يوجد فروق بين متوسطات تقديرات النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في العمل، المحسوبة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، على مستوى دلالة إحصائية ($.05 \leq \alpha$) تعزى لعامل المستوى التعليمي. أي لا يختلف تقدير النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في العمل باختلاف المستوى التعليمي لديهن.

6- تأثير متغير التخصص العلمي، على العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا:

يوضح الجدول رقم (55)، قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في العمل، وفقا لمتغير التخصص العلمي. وتتوزع النساء على فئات التخصص العلمي كما يلي: (33)امرأة في تخصص العلوم التربوية، و(18) امرأة، في تخصص العلوم الإدارية والمالية والقانونية، و(16) امرأة في التخصصات المهنية، و(10) نساء في تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية، (2) امرأتان بتخصصات أخرى.

الجدول رقم (55)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء الوظيفي وفقا لمتغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	كلي	تربوي		إداري ومالي وقانوني		مهنية متخصصة		إنسانية اجتماعية		تخصصات أخرى	
العوامل	وسط	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف	وسط	انحراف
حياة العمل	3.30	3.44	.806	3.20	.693	3.13	.922	3.51	.687	2.07	.660
الدعم المؤسسي	3.44	3.49	.676	3.37	.559	3.58	.743	3.43	.672	2.17	.471
الدعم العائلي	2.91	2.86	.763	2.97	.813	2.84	1.234	3.35	.851	1.50	.707
التحرش الجنسي	2.98	3.02	.742	2.81	.610	3.23	.951	2.95	.840	2.00	.000
البيئة المادية	2.82	2.84	.956	2.90	.694	2.81	1.135	3.02	.945	1.00	.000
ثقافة العمل	3.19	3.26	.669	3.12	.544	3.16	.806	3.34	.636	1.88	.354

يشير الجدول رقم (55)، أن قيم المتوسطات الحسابية، لتقديرات النساء، للعوامل الثقافية المعوقة، لتقدمهن في العمل، وفقا لمتغير التخصص العلمي، قد أظهرت فروقا متباينة فيما بين فئات التخصص العلمي المختلفة. كما يظهر فروقا بالنسبة لمجموع أفراد العينة. وللتأكد من أن الفروق بين المتوسطات الحسابية للعوامل الثقافية، وفقا لمتغير التخصص العلمي، كانت ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، استخدم تحليل التباين لاختبار أثر الفروق، والجدول رقم (56) يبين نتائج تحليل التباين لمتوسطات العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء الوظيفي، وفقا لمتغير التخصص العلمي.

الجدول رقم (56)

نتائج تحليل التباين لمتوسطات العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء الوظيفي، وفقا لمتغير التخصص العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
عامل حياة العمل	5.531	1.383	4	2.422	.058
الدعم المؤسسي	2.025	.506	4	1.165	.335
الدعم العائلي	6.925	1.731	4	2.297	.069
التحرش الجنسي	.964	.241	4	.465	.761
بيئة العمل المادية	8.014	2.004	4	*2.723	.038

* – يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($.05 \geq \alpha$).

يوضح الجدول (56)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α ≥.05)، بين متوسطات تقدير النساء من مختلف فئات التخصص العلمي، على عامل بيئة العمل المادية، بمستوى دلالة إحصائية (.038). أما العوامل الثقافية الأخرى، فلم تظهر فروقا دالة.

وللكشف عن مصدر هذه الفروق، تم اجراء اختبارات مقارنة بعدية باستخدام (اختبار توكي Tukey HSD)، لبيان مصدر الفروق. وقد كانت النتائج لهذه المقارنات، لا تشير إلى وجود فروق دالة إحصائيا، بمستوى دلالة (α ≥.05)، فيما بين المتوسطات الحسابية لمختلف فئات التخصص العلمي. وبمعنى آخر، إن مستوى تأثير التخصص العلمي على تقديرات النساء، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في العمل، لا يختلف باختلاف التخصص العلمي لديهن، وأن الفروق الدالة بين الفئات على عامل بيئة العمل، لم تكشف عن أي من فئات التخصص العلمي، يعزى لها هذه الفروق، أي أن الفروق في قيمة تأثير فئات التخصص، على عامل بيئة العمل المادية، لا تختلف باختلاف الفئات العمرية .

7- تأثير متغير سنوات الخبرة، على العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء، في المراكز القيادية العليا:

الجدول رقم (57)، يظهر قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في العمل، وفقا لمتغير سنوات الخبرة. وتتوزع النساء على فئات سنوات الخبرة كما يلي: (8) نساء، بمستوى خبرة (7 سنوات فأقل)، و(12) امرأة بمستوى خبرة (أكثر من7-14 سنة)، و(38) امرأة ضمن الفئة (أكثر من 14-21 سنة)، و(15) امرأة، ضمن الفئة (أكثر من 21-28 سنة)، و(6) نساء بمستوى خبرة (أكثر من 28 سنة).

الجدول رقم (57)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء الوظيفي وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	مجموع	7 سنوات فأقل		أكثر من 7-14		أكثر من 14-21		أكثر من 21-28		أكثر من 28 سنة	
العوامل الثقافية	متوسط	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
حياة العمل	3.30	3.02	.877	3.42	1.042	3.26	.770	3.50	.686	3.17	.863
الدعم المؤسسي	3.44	3.15	.843	3.58	.866	3.46	.605	3.44	.641	3.44	.743
الدعم العائلي	2.91	3.06	1.05	3.38	.856	2.72	.898	2.97	.896	2.83	.983
التحرش الجنسي	2.98	2.94	1.186	3.15	.862	3.05	.737	2.85	.667	2.58	.516
بيئة العمل المادية	2.82	3.10	1.166	3.15	.935	2.75	1.006	2.72	.759	2.53	.952
ثقافة مكان العمل	3.19	3.05	.888	3.37	.890	3.15	.631	3.25	.567	3.03	.705

يشير الجدول (57)، أن قيم المتوسطات الحسابية، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا، المحسوبة وفقا لمتغير سنوات الخبرة، قد أظهرت فروقا متباينة فيما بين فئات سنوات الخبرة المختلفة، كما أظهرت فروقا بالنسبة لمجموع أفراد العينة. ويظهر الجدول أيضا، أن قيم المتوسطات الحسابية، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في العمل، الخاصة بالنساء من فئة خبرة (أكثر من 7-14 سنة)، قد حققت أعلى متوسطات بين باقي الفئات، وعلى جميع العوامل، باستثناء عامل حياة العمل، الذي كان تقدير فئة (أكثر من 21-28 سنة) بقيمة أعلى. وعلى العكس من ذلك، كانت قيم متوسطات العوامل الخاصة بالنساء من فئة (أكثر من 50 سنة)، الأدنى مقارنة مع النساء من باقي فئات سنوات الخبرة، باستثناء عامل الدعم العائلي، الذي كان تقدير النساء من فئة (14-21 سنة)، بمتوسط أقل.

وللتأكد من أن هذه الفروق، كانت ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق، والجدول رقم (58) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في العمل، وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (58)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في العمل، وفقا لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
عامل حياة العمل	2.448	.612	4	1.072	.378
الدعم المؤسسي	2.694	.674	4	1.550	.199
الدعم العائلي	1.581	.395	4	.524	.718
التحرش الجنسي	3.558	.890	4	1.715	.158
بيئة العمل المادية	1.397	.349	4	.475	.754

يوضح الجدول (58)، بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، بين متوسطات العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في العمل، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أي أن العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا، لا تختلف باختلاف فئات سنوات الخبرة لديهن.

- **خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:**

وفي الختام، ونتيجة للتحليلات المختلفة، والمقارنات الإحصائية السابقة، التي استخدمت، بمستوى دلالة إحصائية ($.05 \leq \alpha$)، لأغراض بيان تأثير المتغيرات المستقلة المختلفة، على العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا، في وزارة التربية والتعليم، كمكان عمل تسوده غالبية من الرجال، فقد تبين التالي:

1- لا يوجد فروق دالة إحصائيا، في تقديرات النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في المراكز القيادية العليا، في وزارة التربية والتعليم، تعزى لكل من عامل الحالة الاجتماعية (متزوجة، وعازبة)، وعامل المستوى التعليمي (دبلوم متوسط، بكالوريوس، دبلوم بعد البكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وعامل سنوات الخبرة (7 سنوات فأقل، وأكثر من 7-14 سنة، وأكثر من 14-21 سنة، وأكثر من 21-28 سنة، وأكثر من 28 سنة).

2- ظهرت فروق دالة إحصائيا، بين متوسطات تقدير النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في المراكز القيادية العليا، في وزارة التربية والتعليم، تعزى لكل من:

أ. فروق تعزى لمتغير موقع العمل (مركز الوزارة، والمديريات التعليمية)، ضمن عامل حياة العمل داخل الوزارة، لصالح النساء العاملات في المديريات التعليمية.

ب. فروق تعزى لمتغير مستوى العمل الإداري (إدارة عليا، وإدارة وسطى)، ضمن عاملي التحرش الجنسي، وبيئة العمل المادية، تعزى لصالح النساء العاملات في الإدارة الوسطى.

ج. فروق تعزى لمتغير العمر (30 سنة فأقل، وأكثر من 30-40 سنة، وأكثر من 40-50 سنة، وأكثر من 50 سنة)، ضمن كل من عامل الدعم العائلي، وعامل التحرش الجنسي، وعامل بيئة العمل المادية، لصالح النساء من الفئة العمرية الأصغر (30 سنة فأقل). حيث ظهرت فروقا على عامل الدعم العائلي، تعزى لتقديرات الفئة (30 سنة فأقل) مقارنة مع الفئة العمرية (أكثر من 40-50 سنة) لصالح فئة (30 سنة فأقل). وفروقا أخرى دالة، على عامل التحرش الجنسي، تعزى للفئة العمرية (30 سنة فأقل) مقارنة مع كل من الفئتين (أكثر من 40-50 سنة) و (أكثر من 50 سنة)، لصالح الفئة العمرية (30 سنة فأقل). كما ظهرت أيضا فروقا دالة، على عامل بيئة العمل المادية، تعزى للفئة العمرية (30 سنة فأقل)، مقارنة مع الفئة (أكثر من 40-50 سنة)، ولصالح فئة (30 سنة فأقل).

د. فروق دالة بشكل عام، لمتغير التخصص العلمي ضمن عامل بيئة العمل المادية. ولم تظهر دلالة إحصائية، للفروق بين النساء من فئات التخصصات المختلفة (علوم تربوية، علوم إدارية ومالية، تخصصات مهنية، تخصصات إنسانية واجتماعية، وتخصصات أخرى).

خامسا: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الخامس:

والذي نص على: "ما مستويات الدعم التي يقدمها أفراد العائلة للمرأة العاملة، من وجهة نظرها؟".

للإجابة على هذا السؤال تم تحليل البيانات الخاصة بالبند (33)، الوارد في أداة الدراسة الثانية. والجدول رقم (59)، يعرض المتوسطات الحسابية لتقديرات النساء لمستوى دعم أفراد العائلة، للمرأة العاملة في المجالات المختلفة. وقد حُسبت المتوسطات الحسابية للتكرارات، وفقا لأوزان البدائل التي وردت عليها الإجابة، (إيجابي= 3، لا تأثير= 2، سلبي= 1)، وقد كانت التكرارات منخفضة، بالنسبة للزوج، أو والدي الزوج، أو الأبناء والبنات، بسبب اقتصارها على النساء المتزوجات فقط، كما وردت بعض حالات الإغفال في الاستجابة على الأفراد الآخرين، وفقا لمقتضى حال النساء المستجيبات، فيما يتعلق بأفراد العائلة المحيطين بها.

الجدول رقم (59)

المتوسطات الحسابية لتقديرات النساء لمستوى دعم أفراد العائلة، للمرأة العاملة.

مجالات الدعم	أفراد العائلة	الأب	الأم	الزوج	والدي الزوج	الأخوة الذكور	الأخوات الإناث	الأبناء والبنات	الكلي
	عدد الاستجابات	70	71	52	46	72	75	48	
تقديم النصح والإرشاد	المتوسط	2.74	2.70	2.71	2.13	2.63	2.59	2.46	**2.58**
	ترتيب الأوساط	1	3	2	7	4	5	6	
	الانحراف	.444	.511	.588	.420	.492	.493	.522	.495
تقديم الدعم المالي	المتوسط	2.34	2.42	2.13	2.04	2.22	2.21	1.56	**2.17**
	ترتيب الأوساط	2	1	5	6	3	4	7	
	الانحراف	.535	.525	804	.485	.476	.464	.708	.571
المساعدة في مسؤوليات البيت	المتوسط	2.27	2.45	2.23	2.00	2.14	2.53	2.13	**2.27**
	ترتيب الأوساط	3	2	4	6	5	1	7	
	الانحراف	.542	.436	.868	.394	.515	.498	.852	.586

يظهر الجدول (59)، أن متوسطات تقدير النساء، لمستوى الدعم المقدم من أفراد العائلة، في **مجال تقديم دعم النصح والإرشاد** في مجال العمل، قد أوضحت تأثيرا يميل إلى الإيجابيـــة، لمستوى الدعم المقدم من كل من الأب، الأم، والزوج، والأخوة الذكور، والأخوات الإناث، بينما مستوى الدعم المقدم من كل من والدي الزوج، والأبناء والبنات، فهي أضعف. فقد حصل الأب على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.74)، ويليه الزوج، بمتوسط حسابي (2.71)، ثــم الأم بمتوسط حسابي (2.70)، ثم الأخوة الذكور، بمتوسط حسابي (2.64)، ثم الأخــوات الإنـــاث، بمتوسط حسابي (2.59)، أما الأبناء والبنات، فكان متوسط مستوى تقديمهم للنصح والإرشـــاد، بمتوسط (2.46)، ويليهم في الترتيب الأخير والدي الزوج، بمتوسط حسابي (2.13).

وفي مجال **تقديم أفراد العائلة للدعم المالي**، فقد أظهرت متوســطات تقــدير النســاء، لمستوى تقديم الدعم المالي، بأنها تميل إلى عدم التأثير، فقد بلغ متوسط دعم الأم المالي (2.42)، وكان في الترتيب الأول، ثم يأتي الأب في الترتيب الثاني، بمتوسط (2.34)، ثم الأخوة الذكور، بمتوسط حسابي (2.22)، ويليهم الأخوات الإناث، بمتوسط حسابي (2.21)، ثم الــزوج، فـــي الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (2.13)، ثم والدي الزوج، في الترتيب الســـادس، بمتوســـط حسابي (2.04)، وأخيرا الأبناء والبنات، بمتوسط حسابي (1.56).

أما تقديرات النساء، لمستوى الدعم الذي يقدمه أفراد العائلة، في **مجال تقديم المســـاعدة في أعمال ومسؤوليات البيت**، فقد كانت منخفضة بالمقارنة بتقديم النصـــح والإرشـــاد، حيـــث حصلت الأخوات الإناث، على أعلى متوسط حسابي، بقيمة (2.53)، ويليهن الأم في الترتيـــب الثاني، بمتوسط حسابي (2.45)، ثم الأب، بمتوسط حسابي (2.27)، ثم الزوج بمتوسط حسابي (2.23)، ثم الأخوة الذكور، بمتوسط حسابي (2.14)، ومن ثم والدي الزوج بمتوســـط حســـابي (2.00)، وأخيرا الأبناء والبنات، بمتوسط حسابي (2.13).

وبشكل عام، فإن الجدول (59)، يُظهر أيضا أن مستوى ممارسة أفراد العائلة، لتقديمهم دعما في مجال النصح والإرشاد، بما يتعلق بالعمل، حصل على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.58)، بينما كان مستوى تقديم أفراد العائلة للمساعدة في أعمال ومسؤوليات البيت، في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (2.27). في حين كان مستوى تقديم أفراد العائلة للدعم المالي، فـــي الترتيـــب الثالث، بمتوسط حسابي (2.17).

سادسا: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال السادس:

والذي نص على: "ما تقدير النساء العاملات في وزارة التربية والتعليم، لمستوى قدرتهن على إثبات الذات في العمل"؟.

للإجابة على هذا السؤال تم تحليل البيانات الخاصة بكل من البنود (34-36)، الوارد في الجزء الثالث من أداة الدراسة، وتعبر عن عامل قدرة المرأة على إثبات الذات في العمل. وتشمل قدرة المرأة على التعامل مع الرؤساء والزملاء في العمل، وغيرهم ممن تلجأ إليهم لحل قضايا العمل. بالإضافة إلى درجة تفكير المرأة بترك العمل، وتحديد الأسباب المؤدية إلى ذلك. وسيتم تناول كل عنصر على حدة.

1- قدرة المرأة على حل قضايا العمل:

تم تحليل البيانات الواردة، على البند رقم (34)، والجدول رقم (60)، يبين النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لدرجة تعامل المرأة مع الأفراد لحل قضايا العمل. لقد حُسبت التكرارات لعدد النساء اللواتي لجأن إلى أي من الأطراف المذكورة، مع اعتبار ترتيب الأولوية التي حصل عليها في كل مرة. ثم حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لهذه البيانات الخاصة بكل منهم.

الجدول رقم (60)

النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لدرجة تعامل المرأة مع الأفراد لحل قضايا العمل

أسماء الأطراف	حالات الاستشارة		الوسط	الانحراف	ترتيب	أعلى وأدنى أولوية *	
	تكرار	نسبة%	الحسابي	المعياري	الأوساط تنازليا	أعلى	أدنى
الرئيس المباشر	61	77.2	2.26	1.662	2	1	6
الزميل في العمل	58	73.4	3.12	1.339	3	1	6
الزميلة في العمل	64	81.0	1.88	1.062	1	1	6
مجموعة الزملاء	58	73.4	3.79	1.267	4	1	6
الأصدقاء من خارج العمل	54	68.4	4.59	1.596	6	1	6
الأقارب	56	70.9	4.25	1.517	5	2	6

* تشير قيمة (1) إلى أعلى أولوية، وقيمة (6)، إلى أدنى أولوية. (ن=79)

يُظهر الجدول (60)، أن المرأة العاملة في وزارة التربية والتعليم، تلجأ في الدرجة الأولى، إلى استشارة المرأة الزميلة في العمل، بما نسبته (81.0%) من المجموع ، ويليها في الترتيب، الرئيس المباشر، بنسبة (77.2%) من مجموع النساء، ثم الرجل الزميل في العمل، بنسبة (73.4%)، أما مجموعة الزملاء، فيأتون في المرتبة الرابعة، وبنسبة (73.9%). بينما تلجأ المرأة إلى أطراف من خارج العمل بنسبة أقل، فالأقارب بنسبة (70.9%)، والأصدقاء، بنسبة (68.4%).

كما يبين الجدول أيضا، أن جميع الأطراف قد تلجأ إليهم المرأة، بالدرجة الأولى، لحل قضايا العمل، باستثناء مجموعة الزملاء، الذين يأتون بالدرجة الثانية، كأعلى أولوية. ولقياس مدى التباين في درجة الأولوية، ما بين الأولوية الأولى، ولغاية الأولوية السادسة والأخيرة، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية لمستوى الأولوية التي سجلت لدى كل طرف. وتشير هذه المتوسطات، الواردة في الجدول ذاته، رقم (60) ، بأن المرأة الزميلة في العمل، تأتي أيضا في المرتبة الأولى، من بين الأطراف كافة، في أولوية استشارة المرأة العاملة لها، بمتوسط حسابي (1.88)، لتشير بذلك، إلى أن المرأة تمارس حالات الاستشارة بدرجة أكبر مع الزميلة في العمل، والأكثر أولوية أيضا، من بين الأطراف الأخرى. ثم يأتي الرئيس المباشر، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2.26). ويليه الرجل الزميل، في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.12). أما مجموعة الزملاء، فيأتون في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.79). بينما أولوية اللجوء إلى أطراف من خارج العمل، فيأتي الأقارب، في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (4.24). ثم يأتي الأصدقاء، في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (4.59).

وبشكل عام إن نسبة ممارسة النساء لاستشارة الأفراد المحيطين بها من داخل العمل، في حل قضايا العمل تتراوح ما بين (73.4%) في حدها الأدنى، إلى (81.0%) في حدها الأعلى. أما نسبة استشارتها للأفراد من خارج العمل، من الأصدقاء والأقارب، فهي تتراوح ما بين (68.4% - 70.9%).

ب – درجة تفكير المرأة بترك العمل:

تم تحليل البيانات الواردة، على البند رقم (35)، والذي يستفسر عن التفكير بترك العمل في الوزارة، وقد حُسبت التكرارات لأعداد النساء اللواتي يفكرن بترك العمل، وتبين أن (43) امرأة، يفكرن بترك العمل، من بين مجموع النساء الممثلات لعينة الدراسة البالغ (79) امرأة، أي بما نسبته (54.4%)، من مجموع عينة الدراسة.

ج – خصائص النساء اللواتي يفكرن بترك العمل:

للتعرف على خصائص النساء اللواتي يفكرن بترك العمل، تم توزيع النســاء اللــواتي يفكرن بترك العمل، على متغيرات الدراسة، الشخصية والوظيفية، الخاصة بهن. والجدول رقــم (61)، يعرض الأعداد، والنسب المئوية، للنساء اللواتي يفكرن بترك العمل، وفقا لخصائصــهن الشخصية، والوظيفية.

جدول رقم (61)

الأعداد، والنسب المئوية، للنساء اللواتي يفكرن بترك العمل، من وزارة التربية والتعليم، وفقا لخصائصهن الشخصية، والوظيفية

المتغير	الفئة	العدد الكلي للفئة	أعداد ونسب النساء اللواتي يفكرن بترك العمل				لا يفكرن بترك العمل	
			العدد	النسبة من العينة(79)	النسبة من الفئة	النسبة من 43	العدد	النسبة من 79
	مجموع العينة	79	43	54.4		100	36	45.6
مكان العمل	المركز	47	32	40.5	68.1	74.4	15	19.0
	المديريات التعليمية	32	11	13.9	34.4	25.6	21	26.6
الحالة الاجتماعية	متزوجة	52	26	32.9	50.0	60.5	26	32.9
	عازبة	27	17	21.5	63.0	39.5	10	12.7
المستوى الإداري	إدارة عليا	8	3	3.8	37.5	7.0	5	6.3
	إدارة وسطى	71	40	50.6	56.3	93.0	31	39.3
المؤهل العلمي	دكتوراه	6	4	5.1	66.7	9.3	2	2.5
	ماجستير	36	17	21.5	47.2	39.5	19	25.3
	دبلوم بعد البكالوريوس	10	6	7.6	60.0	14.0	4	3.8
	بكالوريوس	26	16	20.2	61.5	37.2	10	12.7
	دبلوم متوسط	1	-	-	-	-	1	1.2
العمر بالسنوات	30 سنة فأقل	5	3	3.8	60.0	7.0	2	2.5
	أكثر من 30 – 40 سنة	21	13	16.5	62.0	30.2	8	10.1
	أكثر من 40 – 50 سنة	49	26	32.9	53.1	60.5	23	29.1
	أكثر من 50 سنة	4	1	1.2	25.0	2.3	3	3.8
سنوات الخبرة	7 سنوات فأقل	6	4	5.0	66.7	9.3	2	2.5
	أكثر من 7 – 14 سنة	13	9	11.4	69.2	20.9	4	5.1
	أكثر من 14– 21 سنة	39	21	26.6	53.9	48.8	18	22.8
	أكثر من 21 – 28 سنة	15	6	7.6	40	14.0	9	11.3
	أكثر من 28 سنة	6	3	3.8	50.0	7.0	3	3.8

يُظهر الجدول (61)، كما ذُكر سابقا، أن نسبة النساء اللواتي يفكرن بترك العمل من وزارة التربية والتعليم، بلغت (54.4%)، من مجموع عينة الدراسة، بينما تبلغ نسبة النساء اللواتي لا يفكرن بترك العمل (45.6%) فقط. كما يمكن وصف النساء اللواتي يفكرن بترك العمل من وزارة التربية والتعليم، وفق الخصائص التالية:

❖ – الخصائص الشخصية:

الحالة الاجتماعية: كان من بين النساء اللواتي يفكرن بترك العمل (26) امرأة متزوجة، بنسبة (32.9%) من مجموع النساء (عينة الدراسة)، ويمثلن من مجموع النساء المتزوجات نسبة (50.0%)، كما يمثلن (50%) من عدد النساء المتزوجات. في حين كان عدد النساء العازبات (17) امرأة، بنسبة (21.5%) من مجموع عينة الدراسة، في حين يمثلن نسبة (63%) من عينة الدراسة، كما يمثلن (39.5%) من عدد النساء اللواتي يفكرن بترك العمل.

" **المستوى التعليمي:** تتوزع أعداد النساء اللواتي يفكرن بترك العمل، على المستويات التعليمية المختلفة، إلى (4) نساء من حملة شهادة الدكتوراه، و(17) امرأة من حملة الماجستير، و(6) نساء من حملة الدبلوم بعد البكالوريوس، و(16) امرأة من حملة البكالوريوس، وتمثل مجموعات هؤلاء النساء من مجموع عينة الدراسة الكلية، ما نسبته على التوالي (5.1%، و 21.5%، و 7.6%، و 20.2%)، في حين تتوزع أعدادهن في المستويات التعليمية المختلفة، نسبة إلى عدد النساء اللواتي يفكرن بترك العمل إلى (9.3%، و39.5%، و14%، و37.2%) على التوالي.

" **العمر بالسنوات:** تتوزع أعداد النساء اللواتي يفكرن بترك العمل، على الفئات العمرية المختلفة، إلى (3) نساء، ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، و(13) امرأة ضمن الفئة العمرية (أكثر من 30 – 40 سنة)، و(26) امرأة، ضمن الفئة العمرية (أكثر من 40 – 50 سنة)، وامرأة واحدة، ضمن الفئة العمرية (أكثر من خمسين سنة). وتمثل مجموعات هؤلاء النساء من مجموع عينة الدراسة الكلية، ما نسبته (3.8%، و16.5%، و32.9%، 1.2%) على التوالي. في حين تتوزع أعدادهن من مختلف الفئات العمرية، بالنسبة إلى مجموع النساء اللواتي يفكرن بترك العمل، إلى (7%، و30.2%، و60.5%، و2.3%) على التوالي.

❖ – الخصائص الوظيفية:

" **موقع العمل:** تتوزع أعداد النساء اللواتي يفكرن بترك العمل، وفقا لموقع العمل إلى (32) امرأة تعمل في مركز الوزارة، و(11) امرأة تعمل في المديريات. ويمثلن من مجموع عينة الدراسة ما نسبتة (40.5%، و 13.9%). بينما يمثلن من مجموع النساء اللواتي يفكرن بترك العمل نسبة (74.4%، و25.6%) على التوالي.

المستوى الإداري: تتوزع أعداد النساء اللواتي يفكرن بترك العمل، وفقا للمستوى الإداري الذي يعملن فيه، إلى (3) نساء يعملن في فئة الإدارة العليا، و(40) امرأة يعملن في فئة الإدارة الوسطى. ويشكلن من مجموع عينة الدراسة الكلية، نسبة (3.8% فقط، و50.6%) على التوالي. في حين يمثلن نسبة (7% فقط، و 93%) على التوالي من مجموع أعداد النساء اللواتي يفكرن بترك العمل.

" **سنوات الخبرة:** أما بالنسبة لمستوى خبرة النساء اللواتي يفكرن بترك العمل، فيتوزعن إلى (4) نساء، ضمن فئة (7 سنوات فأقل)، و(9) نساء، ضمن فئة (أكثر من 7-14 سنة)، و(21) امرأة، ضمن فئة (أكثر من 14- 21 سنة)، و(6) نساء، ضمن فئة (أكثر من 21- 28 سنة)، و(3) نساء، ضمن فئة (أكثر من 28 سنة). يمثلن ما نسبته (5%، و11.4%، و26.6%، 7.6%، 3.8%) على التوالي من مجموع عينة الدراسة الكلية. بينما يمثلن من مجموع النساء اللواتي يفكرن بترك العمل (9.3%، و20.9%، و48.8%، و14%، و7%) على التوالي.

وبشكل عام، إن نسبة النساء اللواتي يفكرن بترك العمل (54.4%) من عينة الدراسة، أي أكثر من النصف. وأن غالبيتهن من المتزوجات، بنسبة (32.9%)، ومن حملة الماجستير بنسبة (21.5%)، ومن حملة البكالوريوس (20.2%). ويتجمع ما نسبته (49.4%) من مجموع العينة ما بين سن (30 سنة- 50 سنة)، منهن ما نسبته (32.9%) في الفئة العمرية (أكثر من 40-50 سنة)، ومن النساء العاملات في مركز الوزارة، بنسبة (40.5%) من مجموع العينة، ومن النساء العاملات في مستوى الإدارة الوسطى، بنسبة (50.6%)، ومن ذوات الخبرة المتوسطة، إلى ذوي الخبرات المتخصصة، بما نسبته (37.9%)، منهن (26.5%) ضمن الفئة (أكثر من 14-21 سنة).

د – أسباب تفكير النساء بترك العمل الحالي:

لقد أبدت النساء اللواتي يفكرن بترك العمل، عددا من الأسباب التي تجعلهن يفكرن بترك العمل، وقد تراوحت عدد الأسباب التي ذكرنها، في إجابتهن للبند رقم (36)، ما بين (2-3) أسباب، في كل إجابة وردت منهن. وقد كانت هذه الأسباب تدور حول مشاكل وقضايا خاصة بالعمل. وقد قامت الباحثة، بإعداد قائمة بهذه الأسباب، وتصنيفها وفق موضوع الفكرة، التي تتضمنها هذه العبارات، وقد حصرت ضمن أربعة مجالات، هي: (ممارسات وأوضاع العمل داخل الوزارة، والبحث عن النمو والتطور، والرضا الوظيفي في العمل، واالتوفيق بين مسؤوليات العمل ومسؤوليات الأسرة). ثم أعدت قائمة تكرارات بهذه الأسباب، تبين عدد المرات التي تكرر فيها ورود نفس فكرة العبارة، كما حسبت النسب المئوية لهذه التكرارات. والجدول رقم (62) ، يوضح النسب المئوية لأسباب التفكير بترك العمل.

حيث يعرض الجدول (62)، أربعة مجموعات لأسباب التفكير بترك العمل والنسب المئوية، ويشير إلى أن (46.4%) من أسباب التفكير بترك العمل تعود إلى ممارسات وأوضاع

العمل داخل الوزارة، وأن (22.7%) من الأسباب تعود إلى رغبة وطموح لدى النساء للحصول على فرص عمل توفر نمو وظيفي أفضل ، وتحقق تطور أفضل في المهارات والخبرات الوظيفية لديهن، وأن (17.3%)، من الأسباب تعود إلى تدني الرضا الوظيفي في العمل، وأن (13.6%) من الأسباب تعود لصعوبات تواجهها النساء في التوفيق بين مسؤوليات العمل، والمسؤوليات والالتزامات الأسرية.

الجدول رقم (62)

النسب المئوية لأسباب التفكير بترك العمل.

	العوامل	الأسباب	التكرار	النسبة %
1	ممارسات وأوضاع العمل داخل الوزارة	التحيز في تقييم الأداء، والترقية. وتدن في الفرص المتاحة	12	10.9
		تدني الراتب.	12	10.9
		عدم تقدير الرؤساء للجهود.	9	8.2
		المحسوبية، وعدم العدالة في التعامل مع الموظفين	9	8.2
		تدني فرص التطور المهني والوظيفي المتاحة، والتحيز في توزيعها.	3	2.7
		عدم اعتماد معايير دقيقة وواضحة في التقييم والترقية	3	2.7
		تدني المكتسبات الإضافية في العمل، والتحيز في توزيعها بعدالة.	3	2.7
		المجموع	**51**	**46.4**
2	البحث عن النمو والتطور	البحث عن فرص عمل أفضل توفر(مهارات، ترقية، تطور مهني ووظيفي، مكتسبات إضافية) أفضل.	18	16.4
		البحث عن فرص عمل أفضل (تناسب المؤهل/ التخصص، العمل في الجامعات، بيئة عمل متطورة، والتجديد والتغيير)	7	6.3
		المجموع	**25**	**22.7**
3	الرضا الوظيفي في العمل	تدني الرضا النفسي في بيئة العمل.(الاحترام، الطمأنينة، الرضا، راحة نفسية، التخلص من الروتين، بيئة العمل، وضغوط العمل النفسية)	15	13.6
		سلبيات في ممارسة السلطة (الموافق على الأجازات المشروعة، وممارسة الضغوط النفسية)	4	3.7
		المجموع	**19**	**17.3**
4	التوفيق بين مسؤوليات العمل والأسرة	الاهتمام برعاية الأبناء.	7	6.3
		متابعة الالتزامات الأسرية.	5	4.6
		أسباب صحية، واجتماعية.	3	2.7
		المجموع	**15**	**13.6**
		المجموع	110	%100

سابعا: النتائج المتعلقة بإجابة السؤال السابع:

والذي ينص على " ما مدى توفر فرص النمو المهني للعاملين في أثناء العمل في وزارة التربية والتعليم؟".

كما ورد إليه الإشارة سابقا، بأن اجابات المشاركين والمشاركات على الاستبانة، فيما يتعلق بكل من بنود النمو المهني الناتج عن التدرج الوظيفي والتدريب أثناء العمل، لم تكن مكتملة من قبلهم، وبناء عليه، فقد تم حصر النمو المهني للعاملين، بالنمو العلمي فقط لأغراض الإجابة على هذا السؤال. حيث تم مقارنة المستوى التعليمي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الحالي، مع المستوى التعليمي الذي بدأوا عملهم به في الوزارة. وتم حساب التكرارات للعاملين الذين حصلوا على مؤهلات علمية أعلى من مؤهلاتهم السابقة، أثناء عملهم في الوزارة، بغض النظر فيما إذا كانوا قد حصلوا على هذه المؤهلات العلمية الجديدة على نفقتهم الخاصة، أم على نفقة الوزارة. والجدول رقم (63)، يبين الأعداد والنسب المئوية للعاملين، الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى، أثناء عملهم في الوزارة.

الجدول رقم (63)

الأعداد والنسب المئوية للعاملين (الذكور والإناث)، الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى، في أثناء عملهم في الوزارة

	المؤهل العلمي عند بدء العمل			الباقون في المؤهل الأول		النسبة المئوية للعاملين الحاصلين على المؤهل العلمي الأعلى				
المؤهل العلمي	الجنس	العدد	النسبة	عدد	نسبة	بكا.	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	مجموع
دبلوم متوسط	إناث	12	15.2	1	8.3	33.3	8.3	25.0	25.0	91.7
	ذكور	114	27.5	11	9.6	10.5	18.4	52.6	8.8	90.4
بكالريوس	إناث	52	65.8	22	42.3	0	17.3	38.5	1.9	57.7
	ذكور	226	54.6	54	23.9	0	12.8	49.1	0.0	76.1
د. بعد بكالريوس	إناث	7	8.9	1	14.3	0	0	71.4	14.3	85.7
	ذكور	38	9.2	13	34.2	0	0	57.9	7.9	65.8
ماجستير	إناث	8	10.1	7	87.5	0	0	0	12.5	12.5
	ذكور	28	6.8	25	89.3	0	0	0	10.7	10.7
دكتوراه	إناث	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ذكور	8	%1.9	8	100	0	0	0	0	0
من كافة المستويات	مج. إناث	79	100	31	39.2					60.8
	مج.ذكور	414	100	111	26.8					73.2

- * - المجموع يتضمن حملة الدبلوم المتوسط الباقون، بنفس مؤهلهم وعددهم (11) رجلا.

- ** - المجموع يتضمن حملة الدبلوم المتوسط الباقيات، بنفس مؤهلهن وعددهن (1) امرأة واحدة.

يشير الجدول (63) بوجود فروق متفاوتة بين نسب العاملين من الذكور والإناث، الذين حققوا نموا علميا أثناء العمل، بحصولهم على مؤهلات علمية جامعية أعلى من مؤهلاتهم التي كانت لديهم عند بدء عملهم في الوزارة. كما يبين الجدول وجود فروق متباينة بين العاملين من الذكور والإناث، الذين لم يحققوا نموا علميا أثناء العمل. حيث يشير الجدول بأن نسبة العاملين الذكور ممن بدأوا عملهم بمؤهل الدبلوم المتوسط، وحصلوا على مؤهلات علمية أعلى (بكالوريوس فأكثر) يشكلون (90.4%) من أصل (114) فردا، وأن نسبة النساء العاملات اللواتي بدأن عملهن، بمؤهل الدبلوم المتوسط، وحصلن على مؤهلات علمية أعلى (بكالوريوس فأكثر)، بلغت (91.7%) من أصل (12) امرأة.

كما يشير الجدول ذاته، إلى أن عدد العاملين الذين بدأوا عملهم في الوزارة بمؤهل البكالوريوس، وحصلوا على مؤهلات علمية أعلى (دبلوم بعد البكالوريوس فأكثر)، من الرجال (226) رجلا، حصل منهم على مؤهلات علمية أعلى ما نسبته (76.1%)، ومن النساء (52) امرأة حصل منهن ما نسبته (57.7%)،على مؤهلات علمية أعلى من درجة البكالوريوس.

أما بالنسبة للعاملين الذين بدأوا عملهم في الوزارة بدرجة الدبلوم بعد البكالوريوس، وحصلوا على درجة الماجستير فأكثر، فقد كانوا من الرجال (38) فردا، حصل (65.8%) منهم على درجة الماجستير فأكثر، و(7) من النساء حصل (85.7%) منهن على درجة الماجستير فأكثر. كما أن عدد العاملين الذين بدأوا عملهم في الوزارة بدرجة الماجستير، من الذكور (28) فردا، حصل (10.7%) منهم، على درجة الدكتوراه، و(8) من الإناث حصل (12.5%) منهن على درجة الدكتوراه. أما عدد العاملين الذين بدأوا عملهم في الوزارة بدرجة الدكتوراه فهم (8) من الرجال، ولا أحد من النساء، بينما أصبح مجموع النساء الحاصلات على درجة الدكتوراه، أثناء العمل (6) نساء، تدرجن في التحصيل العلمي من مختلف المستويات التعليمية كما يوضحها الجدول. كما أن (28) امرأة حصلن على درجة الماجستير في أثناء العمل، من مستويات تعليمية مختلفة.

وبشكل عام، يظهر الجدول رقم (63) أيضا، وجود فروق متفاوتة في نسب النمو العلمي بين الذكور والإناث، من حيث حصولهم على مؤهلات علمية أعلى من المؤهل العلمي الذي بدأوا عملهم به في الوزارة، فقد حققت (48) امرأة نموا علميا أثناء العمل، بنسبة (60.8%) من مجموع عينة النساء، في حين لم تحقق (31) امرأة نموا علميا، بنسبة (39.2%) منهن. بينما بلغ عدد الرجال الذين حققوا نموا علميا (303) رجلا، بنسبة (73.2%)، وبقي منهم دون تحقيق نمو علمي أثناء العمل (111) رجلا، بنسبة (26.8%).

وللتأكد من حُسن التطابق بين نسب النمو العلمي لدى كل من الذكور، والإناث، استخدم اختبار كاي (Chi- Square Test)، والجدول رقم (64)، يبين نتائج اختبار مربع كاي ، لمعدلات النمو العلمي بين الذكور، والإناث، وفقا لمعادلة بيرسون (Pearson Chi-Square).

الجدول رقم (64)

نتائج اختبار مربع كاي ، لمعدلات النمو العلمي بين الذكور، والإناث.

الجنس	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكور	115.988	16	.000
إناث	36.215	12	.000

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، وجود تباين على مستوى الدلالــة الإحصــائية ($\alpha \leq 0.05$)، في معدلات النمو العلمي أثناء العمل، لدى كل من الذكور والإناث. فقد كانت قيمة مربع كاي لدى الذكور (115.988)، بدلالة مقدارها (000.) ولدى الإناث بقيمة (36.215) بدلالــة مقدارها (000.)، أي أن هناك تباين في معدلات النمو العلمي، أثناء العمل يختلف عن التباين في معدلات النمو العلمي لدى الإناث.

ولقياس درجة العلاقة، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، بين معدلات النمــو العلمي أثناء العمل، في وزارة التربية والتعليم، لدى كل من الذكور والإناث، فقد حُسب معاملات ارتباط بيرسون، والجدول رقم (65)، يبين معدلات الارتباط لمعدلات النمو العلمي أثناء العمل، لكل من الذكور والإناث.

الجدول رقم (65)

معدلات الارتباط لمعدلات النمو العلمي أثناء العمل، لدى كل من الذكور والإناث.

الجنس	معاملات الارتباط		الخطأ المعياري الافتراضي	Approx. T	الدلالة التقريبية
ذكور	بيرسون	.208	.046	4.317	.000
	سبيرمان	.163	.045	3.350	.001
إناث	بيرسون	.214	.113	1.926	.058
	سبيرمان	.191	.128	1.710	.091

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة معامل ارتباط بيرسون لمعدلات النمو العلمي لدى الذكور (0.208) بدلالة إحصائية قيمتها (.000)، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، بينما كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون لمعدلات النمو العلمي لدى الإناث، (.214)، غير دالة إحصائيا، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أنه لا يوجد فروق دالة إحصائيا، بين معدلات النمو العلمي لدى الذكور، بينما يوجد اختلاف بين معدلات النمو العلمي لدى الإناث، باختلاف المستويات العلمية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تقديم:

يتضمن الفصل الحالي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ويقسم الفصل إلى سبعة أقسام، يأتي عرضها وفق تسلسل نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة، ويليها توصيات الدراسة.

أولا- مناقشة أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر عينة الدراسة.

1- ترى الباحثة، أن حصول ثلاثة بنود فقط من بنود الممارسات التنظيمية، الفعلية في وزارة التربية والتعليم، على تقدير دون المتوسط العام لتقديرات أفراد العينة، أي (أقل من 3)، إشارة إلى موافقة العينة على أن هذه البنود تقيس فعلا الممارسات الفعلية في الوزارة، وأن مدى موافقتهم على هذه الممارسات التي تتضمنها البنود الثلاثة، تتراوح ما بين (المعارضة إلى عدم التأكد)، وتتعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وإلى أن الكفاءة، ليست المعيار الوحيد لتعيين الموظفين في الوزارة، وفي ذلك إشارة إلى استخدام معايير أخرى غير الكفاءة في تعيين الموظفين الجدد، وهذه النتيجة تتفق مع العدوان (1994)، حيث أشار إلى عدم وجود معايير محددة للأداء، وأن إدارة عملية التطوير الإداري تعتمد على الشللية والمحسوبية، كما تتفق مع الحسين (2004)، بتأثير الواسطة والمحسوبية. أما حصول البند الذي يشير إلى تركز القرارات الإدارية في أيدي القيادات العليا على موافقة شديدة من العينة، بمتوسط حسابي (4.23) يؤكد شدة ممارسة المركزية في الوزارة. وتتفق هذه النتيجة، مع دراسة الفرحان (2003)، في ميل الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام الأردني، نحو البيروقراطية في ممارستها للمركزية في القرارات، وضعف مستويات التفويض والتحفيز، وتتفق أيضا مع نتائج العديد من الأدب السابق.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول (21)، للبنود التي حصلت على أعلى ثلاثة متوسطات حسابية، ضمن كل بعد من أبعاد الثقافة المؤسسية، والتي تبين الممارسات التي تلقى

درجات موافقة عالية بين أفراد العينة، بأنها تمثل المحاور الرئيسة للممارسات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية في الوزارة. وبشكل عام فإن الممارسات المؤسسية، التي قاست نمط الثقافة السائد في وزارة التربية والتعليم، تتسم بأنها تعكس أبعاد النمط الثقافي الذي يميل إلى التركيز على النتائج أكثر من الإجراءات، وإلى الاهتمام بالوظيفة أكثر من الموظفين، كما تعكس اهتمام الموظفين بعملهم أكثر من اهتمامهم بالمؤسسة ومثابرتهم على أداء أعمالهم، سعيا للحصول على المكافآت المرتبطة بها، وبأن الرقابة المحكمة أكثر ممارسة من المرنة، وبأنها تُغلب نمط التواصل المنغلق أكثر من المفتوح، وبأنها تهتم بممارسة السلوك الواقعي المتشدد مع أطراف العملية التربوية أكثر من السلوك المثالي، وبالتالي فإن هذه الممارسات تنسجم وطبيعة الخصائص الذكورية في العمل أكثر من انسجامها مع الخصائص الأنثوية.

2 – تستنتج الباحثة بأن النمط الثقافي، السائد في وزارة التربية والتعليم، يميل إلى التأكيد على الخصائص الذكورية، وترسيخ الثقافة الذكورية، من حيث اهتمامه بالنتائج، والتنافسية في الأداء، والانضباط المحكم، وتأكيد الذات، وبنفس الوقت يميل إلى ضعف الاهتمام بالبُعد الإنساني، ويقلل من أواصر الروابط الاجتماعية بسبب التنافسية في الحصول على المكافآت المرتبطة بالعمل. وما يؤكد هذا الاستنتاج، هو قوة معاملات الارتباط بين تقديرات أفراد العينة للممارسات التنظيمية، التي قاست الأبعاد الثقافية، والتي أظهرها الجدول رقم (23)، حيث كشف عن وجود ارتباطات دالة على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وكاملة وموجبة فيما بين الأبعاد الستة، باستثناء الارتباطات الخاصة ببُعد النسق الإداري المنغلق مقابل المفتوح، الذي كان ارتباطه مع كل من بُعد النتائج مقابل الإجراءات، وبُعد الاهتمام بالأداء مقابل المؤسسة، غير دالّين إحصائيا. وتعد هذه الارتباطات طبيعية، حيث أن التنافس في الاهتمام بالوظيفة يتطلب اهتماما بالنتائج، وتنافسا في أداء المهام من قبل العاملين، كما يتطلب رقابة محكمة، سعيا للحصول على المصالح الشخصية، والفوز بمكتسبات العمل والمكافآت المرتبطة به.

3– وبمعنى آخر، إن النمط الثقافي السائد في الوزارة، يقلل من الاهتمام بالبعد الإنساني، ومن تعزيز المكانة للروابط الاجتماعية، مقابل تركيزه على روابط المصالح الذاتية، من خلال تركيزه على الاهتمام بالمهام والأداء، مما يزيد من مثابرة العاملين لتحقيق المكتسبات الفردية، وتأكيد الذات. وبالتالي فإن هذا النمط لا يهيئ الفرص للنساء العاملات في الوزارة، للاستفادة من فرص التقدم الوظيفي، بسبب قوة الممارسات المؤسسية الفعلية المرتبطة بالمصالح والخصائص الذكورية. كما أنه لا يتناغم مع خصائص الثقافة الأنثوية في الممارسات التنظيمية، التي تؤكد على التشاركية، ورعاية وتمكين الآخرين، والاهتمام بالاجراءات أكثر من النتائج، وغيره مما ورد وصفه في العديد من الأدب السابق، كما أنه لا يهيئ الفرص للنساء العاملات في الوزارة،

للاستفادة من فرص التقدم الوظيفي، بسبب قوة الممارسات المؤسسية الفعلية المرتبطة بالمصالح والخصائص الذكورية. وهذا ما أكده هوفستد (Hofstede, 1980)، في وصفه لبُعد الثقافة الذكورية مقابل الثقافة الأنثوية. وما يعزز هذا الاستنتاج أيضا، واقع نسب مشاركة النساء العاملات في الوزارة، من مجموع العاملين (13.9%) في مستوى الإدارة العليا، و(13.7%) في مستوى الإدارة الوسطى.

4- أما فيما يتعلق بقيمة المتوسط العام لتصورات العاملين للممارسات التنظيمية كافة، التي تقيس الثقافة المؤسسية بشكل عام البالغة (3.38)، من القيمة القصوى (5)، فإن هذه النتيجة تؤكد أن إدراك العاملين للممارسات التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية ككل، تميل إلى التأكيد على الاهتمام بمستوى أعلى من المتوسط (3) بهذا النمط الثقافي السائد، بأبعاده الستة، والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.51- 3.13)، والتي قد تعكس مستوى تقبل العاملين في الوزارة لتولي النساء أدوارا غير تقليدية حسبما تقتضيه ظروف العمل، كما تعبر عن مدى اعتقادهم بالمساواة في فرص الترقية بين الرجال والنساء، والمشاركة في برامج وأنشطة التطوير المهني، وفق ما أشارتا إلى ذلك باجدو وديكسون (Bajdo & Dickson, 2001)، وهذا ما يؤكده أيضا النمو المحدود لمعدلات مشاركة المرأة الأردنية في العمل، ولمعدل توليها المراكز القيادية في السنوات الأخيرة، وإن كان ما يزال بطيئا مقارنة بالمعدل الأول.

ثانيا:- مناقشة مدى اختلاف تصورات العاملين لأبعاد الثقافة المؤسسية السائدة في الوزارة، باختلاف فئاتهم:

لقد تم تناول كل من المتغيرات التالية: المستوى الإداري، والجنس، ومكان العمل، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة. وبعض من هذه المتغيرات يتكون من فئتين، والبعض الآخر من أربع فئات ، ومنها ما هو مكون من خمس فئات.

1- مناقشة تأثير متغير المستوى الإداري، على أبعاد الثقافة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم:

دلت النتائج الواردة في الجدول رقم (24)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة، من فئة الإدارة وفئة الإدارة الوسطى، شملت أربعة أبعاد للثقافة المؤسسية السائدة، في وزارة التربية والتعليم. ثلاثة

منها لصالح فئة الإدارة العليا، تتمثل بالفروق في كل من: بعد اهتمام الموظفين بعملهم، مقابل اهتمامهم بالمؤسسة، وبُعد ممارسة الرقابة المحكمة مقابل الرقابة المرنة، واستخدام السلوك الواقعي في التعامل مع أطراف العملية التربوية أكثر من السلوك المثالي. أما الفرق الرابع الدال إحصائيا، فقد كان بين متوسط تقديرات أفراد العينة من الفئتين، حول بُعد استخدام نمط الاتصال، بالتركيز على الاتصال المنغلق أكثر من النمط المفتوح، ولصالح فئة الإدارة الوسطى. بينما لم تظهر فروق ذات دلالة، على كل من بُعد النتائج مقابل الإجراءات، وبُعد الوظيفة مقابل الموظفين.

وبمعنى آخر، إن الممارسات الفعلية في وزارة التربية، التي تعكس الأبعاد الثقافية للنمط الثقافي السائد فيها، تختلف باختلاف المستوى الإداري، بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لصالح فئة الإدارة العليا، وترى الباحثة، أن هذا الاختلاف يُعد طبيعيا، بسبب التفاوت في الممارسات التنظيمية بين المستويات الإدارية، كما يُظهر أثر البعد عن السلطة، حسبما عبر عنه هوفستد (Hofstede, 1980). أي أن العاملين من فئة الإدارة العليا، أكثر اهتماما بأداء أعمالهم، رغبة في المكتسبات المرتبطة بها، وهم أكثر قربا من مواقع السلطة، لتحقيق مصالحهم الذاتية، والمكتسبات الوظيفية. وهم أيضا، (فئة الإدارة العليا) أكثر ممارسة للرقابة المحكمة من العاملين من فئة الإدارة الوسطى، حسبما يشير إلى ذلك المتوسط الحسابي للبند رقم (17)، الذي ينص على "تتركز القرارات الهامة في أيدي القيادات بالإدارة العليا"، بمتوسط حسابي مرتفع (4.23)، وأيضا "يفرض المديرون التغييرات في الوزارة بقرارات إدارية" بمتوسط حسابي (3.76)، كما أنهم أكثر ميلا للتعامل وفق سلوك واقعي مع أطراف العملية التربوية، حرصا منهم على تنفيذ الخطط والقرارات التي يضعونها.

وكانت تقديرات فئة الإدارة الوسطى، لممارسات النسق الإداري المنغلق، في عملية الاتصال داخل الوزارة أشد تركيزا من تقديرات فئة الإدارة العليا لها. ويعود الاختلاف في تقديرهم لطبيعة الممارسات التنظيمية الخاصة بالتفاوت في المستوى الإداري فيما بينهم، لاسيما وأن نمط الاتصال المتبع داخل وزارة التربية والتعليم، نمط هرمي، رأسي، من أعلى إلى أسفل، وفق ما يشير إليه الهيكل التنظيمي للوزارة، وخطوط الاتصال المتبعة لديها، كمؤسسة حكومية بيروقراطية، الأمر الذي يبرر سبب الاختلاف. إضافة إلى أن التفاوت في الممارسات التنظيمية، فيما بين المستويات الإدارية المختلفة، ينطلق أيضا من درجة تمثُّل طبيعة الممارسات التنظيمية، فيما بين العاملين من فئة الإدارة الوسطى، واستجابتهم لممارسة الرقابة المُحكمة عليهم، والتواصل المنغلق، والاهتمام بالأداء، والتركيز على استخدام السلوك الواقعي، وصولا للنتائج والأهداف الخاصة بالوزارة، وهذا أيضا ما تؤكده أدبيات الإدارة الحكومية.

2- مناقشة تأثير متغير الجنس، على أبعاد الثقافة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم:

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (25)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات كل من الذكور والإناث، لأبعاد الثقافة المؤسسية السائدة في وزارة التربية والتعليم. وقد شملت خمسة أبعاد جميعها لصالح العاملين الذكور، وتتمحور هذه الفروق، في التركيز على النتائج أكثر من الإجراءات، والاهتمام بالوظيفة أكثر من الموظفين، واهتمام الموظفين بأداء أعمالهم أكثر من المؤسسة، والتواصل بنمط منغلق أكثر من المفتوح، والتأكيد على الرقابة المحكمة أكثر من المرنة. أما بالنسبة لبعد السلوك الواقعي مقابل المثالي، فإن الفروق بين متوسط تقديرات كل من الذكور والإناث لم تكن دالة.

ويستدل من ذلك، أن النمط المستخدم في تنظيم العمل داخل الوزارة، ما يزال ينطلق من طبيعة الفروق بين الذكور والإناث، في توزيعهم للأدوار الإدارية. وأن الممارسات التنظيمية، لا تعكس تقبل التنوع في إشغال الأدوار القيادية، لكلا الجنسين، كما تعد منسجمة مع الثقافة المجتمعية (الوطنية) السائدة أيضا، في تحديدها لأدوار النوع الاجتماعي، بسبب غلبة السلطة الذكورية، وأن الممارسات التنظيمية في الوزارة تُعمق هذا الفهم، على الرغم من حجم الجهود التي يبذلها قادة التغيير في الوزارة، لتحقيق عدالة النوع الاجتماعي، ورفع نسبة النساء المشاركات في المراكز القيادية. وتعد هذه النتائج، منسجمة مع نتائج دراسة كل من باجدو وديكسون (Bajdo & Dickson, 2001)، وكذلك مع ما أشارت إليه إيجلي (Eagly, 2003). بأن الرجال في ممارستهم للأدوار الإدارية، يميلون إلى التركيز على النتائج، وعلى المهنية الوظيفية، والسيطرة، والاستقلالية، والتركيز على الانضباط.

وبالتالي فإن نمط الثقافة السائد، يُغلِّب الممارسات التنظيمية، المرتبطة بتحقيق المصالح الذاتية، والمكتسبات الشخصية، وتعزز الخصائص الذكورية، في ممارساتهم للأدوار القيادية، المؤكدة للذات وللتنافس في أداء المهام وتحقيق النتائج، سعيا لتحقيق المكتسبات المرتبطة بها، وبالتالي فإن هذا النمط لا يتواءم مع الثقافة الأنثوية في الممارسات التنظيمية، التي تؤكد الاهتمام بالبعد الإنساني بدرجة أعلى، وتحقيق النوعية في الحياة، وبالتالي فإن النمط الثقافي السائد في الوزارة، لا يهيئ الفرص للنساء العاملات للتقدم الوظيفي في المراكز القيادية العليا. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه هوفستد (Hofstede, 1980)، في وصفه لبُعد الثقافة الذكورية مقابل الثقافة الأنثوية. ومما يؤكد صحة النتيجة أيضا، وجود فجوة النوع الاجتماعي، في مستوى

الإدارة العليا، وكذلك الوسطى، حيث كما أشير سابقا، أن نسب مشاركة النساء العـاملات فـي الوزارة، في مستوى الإدارة العليا، (13.9%) من مجموع العاملين، و(13.7%) فـي مـستوى الإدارة الوسطى.

3- مناقشة تأثير متغير موقع العمل، على أبعاد الثقافـة المؤسـسية فـي وزارة التربية والتعليم:

النتائج التي أظهرها الجدول رقم (26)، أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحـصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات كل من العاملين فـي مركـز الوزارة، والعاملين في المديريات التعليمية، في الميدان، شملت الأبعاد الثقافية السائدة في وزارة التربية والتعليم جميعها، وكانت الفروق كافة، تعزى لصالح العاملين في المديريات التعليمية.

وبمعنى آخر، إن العاملين في المديريات التعليمية، يتصورون أن الممارسات التنظيمية، في وزارة التربية والتعليم، تعد أشد تركيزا على النتائج، وأكثر اهتماما بالوظيفة، وأن العـاملين أشد تنافسية لإنجاز وظائفهم، سعيا لتحقيق المكتسبات والمصالح الوظيفية، وأن المسؤولين فـي الوزارة أكثر انغلاقا في تواصلهم، وأكثر إحكاما للرقابة، وأكثر تمسكا بالسلوك الـواقعي، فـي تعاملهم مع أطراف العملية التربوية، مما يتصورها العاملون في مركز الوزارة.

وتعزى هذه النتيجة لأثر البعد عن السلطة، القائم على أيديولوجيـة ممارسـة الـسلطة الكامنة بأيدي عدد قليل من الأفراد، ضمن نظام بيروقراطي مركزي، وهذا مـا أكـده هانـدي (Handy, 1985) بأن أيديولوجية ممارسة السلطة تنطلق كشبكة مـن المركـز، ضـمن النظـام البيروقراطي. كما أن هذه النتيجة تفسر ما أكده هوفستد (Hofsted, 1980) أيضا، الذي يرى فيه قياسا لدرجة تقبل الأفراد داخل المؤسسة للتوزيع غير المتساوي للسلطة، ولتباين درجـة تـأثير المكانة الخاصة بالرؤساء، كما يتصورها الأفراد الأقل سلطة، وللتباين في درجة الحصول على المكتسبات الوظيفية، من أثر التباين في توزيع المراكز الوظيفية، وغيرها.

وفيما يتعلق بقيمة الفروق المرتفعة، التي ظهرت بين متوسط تقديرات العاملين في مركز الوزارة الرئيس، والعاملين في المديريات التعليمية، فإنها تعكس مدى تكيف استجابة العاملين في المركز الرئيس، إلى حد ما لجهود إدارات التغيير التي تسعى لرفع مستوى مشاركة المرأة فـي المراكز القيادية العليا في الوزارة. كما أنها تعكس بالمقابل، مدى تأثر العاملين في المـديريات التعليمية- المناطق البعيدة عن المركز الرئيس للوزارة- بالثقافة المجتمعية المنمطة لتوزيع أدوار النوع الاجتماعي، بدرجة أعلى من تأثر العاملين في المركز.

الأمر الآخر الذي يمكن الباحثة من أن تعزوه، يتعلق بأثر البعد عن السلطة، يعود إلى أن درجة تقبل المرؤوسين العاملين في المديريات التعليمية، للتفاوت في السلطة، أعلى من درجة تقبل العاملين في المركز، وأن هذه الزيادة تحفز ثقافة الرؤساء للتوسع في ممارسة سلطتهم، وبالتالي تحفز المرؤوسين لتقبل هذه الشرعية لسلوك الرؤساء، على أنه سلوك طبيعي، ويستجيبون لهم في أدائهم لأعمالهم وفق ما يأمر به رؤساءهم، وهذا يتفق مع ما أكده هوفستد (Hofsted, 1980). الأمر الذي يعد بالتالي مبررا يفسر سبب تدني نسبة مشاركة النساء في المراكز الإدارية والقيادية داخل المديريات التعليمية، مقارنة مع نسبة مشاركتهن داخل المركز الرئيسي للوزارة.

4- مناقشة تأثير متغير الحالة الاجتماعية، على أبعاد الثقافة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم:

أشارت النتائج التي أظهرها الجدول (27)، إلى وجود تأثير واحد ذو دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات كل من العاملين المتزوجين وغير المتزوجين، على بُعد التركيز على الرقابة المحكمة مقابل المرنة، لصالح فئة المتزوجين. أما باقي أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة في وزارة التربية والتعليم، فلم تكن الفروق ظاهرة بين متوسطات تقديرات الفئتين للممارسات التنظيمية، التي تقيس أبعاد النمط الثقافي، والتي تميل لصالح فئة المتزوجين، ولكن بفروق غير دالة إحصائيا.

وتتوافق هذه النتيجة مع مقولة أن الأفراد يجلبون معهم ثقافتهم التي ينحدرون منها، وبالتالي فإن الحالة الاجتماعية للعاملين، لم تظهر فروقا على خمسة أبعاد للثقافة المؤسسية، باستثناء بعد التركيز على الرقابة المحكمة، الذي يصف التشدد في حضور الاجتماعات الرسمية، والتأكيد على جودة العمل، بمتوسط حسابي (3.68)، فيما يتعلق بالبندين رقم (33، 34) من الأداة الأولى.

5- مناقشة تأثير متغير العُمْر، على أبعاد الثقافة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم:

أشارت النتائج الواردة في الجداول ذات الأرقام (28 ,29 ,30) بوجود فروق عالية ودالة، على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، في تقديرات أفراد العينة من مختلف الفئات العمرية، للممارسات الفعلية، التي تقيس أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة، في وزارة التربية والتعليم. وقد شملت هذه

الفروق، كل من بُعد النتائج مقابل الإجراءات، وبُعد الوظيفة مقابل الموظفين، وبُعد الأداء مقابل المؤسسة، وبُعد الرقابة المحكمة مقابل المرنة، وقد كانت الفروق دالة إحصائيا، لصالح الفئات العمرية الأكبر، وبمعنى آخر أن تقديرات الفئات العمرية الأكبر، لأبعاد الثقافة في الوزارة، ترى أن الممارسات الفعلية، تميل للتركيز على النتائج، والوظيفة، والاهتمام بأداء العمل، وإحكام الرقابة، بدرجة أعلى من تقدير الفئات الأصغر عمرا.

وتفسر هذه النتائج، بشكل عام، ارتباط أكبر للممارسات التنظيمية بالثقافة الوطنية داخل المجتمع، بسبب تمثُل الأفراد من الفئة الأكبر عمرا للثقافة الوطنية، بدرجة أعلى من تمثُل الأفراد من الفئة الأصغر عمرا، وأن العاملين من الفئات العمرية الأكبر هم الأقرب لمراكز القرار، أو هم الممثلون لها على الأغلب، ويعملون على تعليمها لمن هم أحدث منهم في العمل (أي الأصغر منهم سنا). وهذا ما أكده هوفستد فيما يخص تأثير الثقافة المجتمعية (الوطنية) التي يقتنع بها الأفراد، على ممارساتهم التنظيمية داخل العمل. وتتفق هذه النتيجة مع ما أورده باركر (Parker, 2000)، بتنوع الثقافة فيما بين الأجيال.

6- مناقشة تأثير متغير المستوى التعليمي، على أبعاد الثقافة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم:

دلت النتائج التي أظهرها الجدول (32)، إلى وجود تأثير دال إحصائيا، لمتغير المستوى التعليمي، على مستوى ($0.05 \leq \alpha$)، بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين لأبعاد الثقافة المؤسسية في الوزارة، بين مختلف المستويات التعليمية. وقد شملت هذه الفروق كل من بُعد النتائج مقابل الإجراءات، وبُعد الوظيفة مقابل الموظفين. وتشير النتائج التي يظهرها الجدول (33)، على وجود فروق دالة إحصائيا، على بُعد النتائج مقابل الإجراءات، بين حملة الدبلوم المتوسط، وكل من حملة الدبلوم العالي بَعد البكالوريوس، وحملة الماجستير، ولصالح العاملين من أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى. بالإضافة إلى ظهور فروق دالة أيضا، على بُعد الوظيفة مقابل الموظفين، بين حملة الدبلوم المتوسط أيضا، وحملة كل من درجة الدبلوم العالي بَعد البكالوريوس، وحملة درجة الماجستير، وحملة درجة الدكتوراه، ولصالح ذوي المؤهلات العلمية الأعلى، كما ظهرت فروق بين العاملين من حملة البكالوريوس، وكل من العاملين من حملة درجة الماجستير، والعاملين من حملة درجة الدكتوراه، لصالح ذوي المؤهلات العلمية الأعلى أيضا.

وتعزو الباحثة هذه النتائج، إلى المستوى المعرفي المتحقق للأفراد من ذوي المؤهلات العلمية الأعلى، وهذا ما تؤكده الأدبيات، بوجود ارتباط بين المستوى التعليمي للأفراد، وعمق (مستوى) إدراكهم للسلوكيات، ودرجة تقبلهم، أو رفضهم لها، ودرجة استقلاليتهم الفكرية، وتشكيلهم لهويتهم الذاتية (Parker, 2000). وبالتالي فإن العاملين من أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى، أشد إدراكا لبعد السلطة وللتفاوت في توزيعها، بين المستويات الإدارية، وبالتالي فإن الفروق تعكس، عدم تقبلهم لهذا التفاوت، وحاجتهم للمزيد من التركيز على الإجراءات، وللاهتمام بذاتيتهم وقدراتهم، ومنحهم الاستقلالية الذاتية، لإطلاق إبداعاتهم، لاسيما وأن غالبية العاملين، هم من حملة الماجستير والدكتوراه (51.1%، و11.8%) على التوالي، أي حوالي (63%) من مجموع العاملين في الوزارة.

7- مناقشة تأثير متغير التخصص العلمي، على أبعاد الثقافة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (35)، بوجود تأثير لمتغير التخصص العلمي، ذو دلالة إحصائية، على مستوى ($0.05 \leq \alpha$)، بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات العاملين لأبعاد الثقافة المؤسسية في الوزارة، بين مختلف فئات التخصص العلمي. وقد شملت هذه الفروق كل من بُعد الوظيفة مقابل الموظفين، وبُعد السلوك الواقعي مقابل المثالي. كما أشارت النتائج التي يظهرها الجدول (36)، أن الفروق الدالة إحصائيا، على بُعد الوظيفة كانت بين العاملين ذوي تخصص العلوم الإدارية والمالية والقانونية، مع كل من العاملين من تخصصي العلوم التربوية، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ولصالح العاملين من تخصصي العلوم التربوية، والعلوم الإنسانية والاجتماعية. وأن الفروق الدالة، على بعد السلوك الواقعي كانت ما بين العاملين من تخصص العلوم الإدارية والمالية والقانونية أيضا، والعاملين من تخصص العلوم التربوية، ولصالح ذوي تخصص العلوم الإدارية والمالية والقانونية، وكذلك بين العاملين من تخصص العلوم الإدارية والمالية والقانونية، والعاملين ذوي التخصصات الأخرى، لصالح ذوي التخصصات الأخرى.

وترى الباحثة، أن سبب الفروق الناتجة، يعزى إلى انسجام وارتباط طبيعة العمل في وزارة التربية والتعليم، بالبنية المعرفية لطبيعة التخصص، وبالتالي فإن كل من تخصص العلوم التربوية، وتخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية، يعدان الأكثر انسجاما لطبيعة الممارسات الوظيفية التعليمية. بالإضافة إلى غلبة نسبة العاملين من أصحاب تخصص العلوم التربوية، من مجموع العينة، حيث يشكلون نسبة (50.7%).

8- مناقشة تأثير متغير سنوات الخبرة، على أبعاد الثقافة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم:

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (38)، إلى وجود تأثير دال إحصائيا على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغير سنوات الخبرة على خمسة من أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة، في وزارة التربية والتعليم، فيما بين مجموعات فئات سنوات الخبرة المختلفة. وقد شملت كل من بُعد النتائج مقابل الإجراءات، وبُعد الوظيفة مقابل الموظفين، وبُعد الاهتمام بالعمل مقابل المؤسسة، وبُعد الرقابة المحكمة مقابل المرنة، وأخيرا بُعد السلوك الواقعي مقابل المثالي.

وقد أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (39)، بأن مصدر هذه الفروق يعود لتأثير تقديرات العاملين للممارسات الفعلية داخل الوزارة، من ذوي سنوات الخبرة الأكثر، مقارنة مع تقديرات العاملين من ذوي الخبرة الأقل. أي أن العاملين من ذوي الخبرة الأكثر، يرون أن الأبعاد الثقافية السائدة، في الوزارة تركز بدرجة أكبر على كل من النتائج، والوظيفة، وأداء العمل، من الدرجة التي يقدرها ذوي الخبرة الأقل.

وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أمرين؛ الأول، لطبيعة العمل في القطاع العام، التي تتصف بالاستقرار، من حيث معدل دوران الموظفين، وطول سنوات الخدمة فيه، وفي الأغلب حتى سن التقاعد. والثاني، يعود إلى مستوى الألفة والقولبة، مع ممارسات العمل، التي يصبح عليها العاملون من ذوي الخبرة الأكثر. خاصة وأن نسبة العاملين المشمولين بالدراسة من ذوي الخبرة الأقل الذين كانوا سببا في إحداث الفروق هم من فئتي (7 سنوات فأقل) ويشكلون حوالي 6% فقط من عينة الدراسة، وفئة (أكثر من 7-14 سنة)، الذين يشكلون نسبة (12.8%) من عينة الدراسة، بينما تمثل مجموع نسبة أصحاب سنوات الخبرة الأطول ما مجموعه (59.8%) من مجموع العينة.

إن هذه النتائج تتوافق مع ما ورد في أدبيات الثقافة المؤسسية، ضمن تعريف جاك (Jaques, 1952)، للثقافة المؤسسية، بأنها الطريقة المألوفة والتقليدية لعمل الأشياء، والتي يتشارك بها أكبر عدد من الأعضاء ضمن المجموعة، وكذلك، ضمن تعريف شاين (Schein, 1985) لها، بأنها نموذج من الافتراضات الأساسية – التي شكلتها أو طورتها مجموعة معينة من الأفراد، ليتغلبوا بها على المشكلات التي تواجههم في العمل لإحداث التكيف الخارجي، والتكامل الداخلي .... كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء تعريف هوفستد (Hofstede, 1980) بأنها تعكس الممارسات التنظيمية المتمثلة في كل من الرموز، والطقوس، والأبطال التي تشكل الجزء الظاهر

من الثقافة، ....الخ. بمعنى أن الرموز أو الأبطال، هم الذين يصنعون الثقافة الضمنية، ويمارسونها على شكل سلوكيات ظاهرة ومدركة.

ملخص لمبررات الفروق الدالة لتباين تصورات العاملين لأبعاد الثقافة المؤسسية، باختلاف فئاتهم وفقا للمتغيرات المستقلة المشمولة بالدراسة:

تبين أن المتغيرات المستقلة، الشخصية والتنظيمية المشمولة بالدراسة، تؤثر على أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة، في وزارة التربية والتعليم، بمستويات مختلفة، كما يعرضها الجدولين التاليين: الجدول رقم (66)، يبين ملخص الفروق الدالة إحصائيا للمتغيرات الشخصية على أبعاد الثقافة المؤسسية ومبرراتها:

الجدول رقم (66)

ملخص الفروق الدالة إحصائيا للمتغيرات الشخصية على أبعاد الثقافة المؤسسية، ومبرراتها.

المتغير	عدد الفروق الدالة	الأبعاد الثقافية السائدة التي أظهرت فروقا دالة	الأسباب والمبررات
نوع الجنس	5	التركيز على: النتائج، والوظيفة، والأداء، والاتصال المغلق، والرقابة المحكمة. (لصالح الذكور).	غلبة السلطة الذكورية، والتأثر بالثقافة الوطنية، وتنظيم العمل وفقا لطبيعة الفروق بين الجنسين في ممارسة الأدوار الإدارية.
الحالة الاجتماعية	1	التركيز على الرقابة المحكمة، ولصالح المتزوجين.	الخصائص الديمغرافية للمجتمع الأردني، ودرجة التماسك العائلي، والتقارب الاجتماعي، لدى الأسرة الأردنية،العربية والإسلامية.
العمر	6	التركيز على: النتائج، والوظيفة، والأداء، والرقابة المحكمة، ولصالح العاملين من الفئات العمرية الأكبر.	القولبة والتأثر بالثقافة الوطنية.
المستوى التعليمي	2	التركيز على: النتائج، والوظيفة، بين حملة المؤهلات العلمية الأدنى، مع حملة المؤهلات الأعلى، ولصالح الأعلى.	تأثير المستوى التعليمي على بناء الهوية الذاتية للفرد، والاستقلالية الفكرية.
التخصص العلمي	2	التركيز على: الوظيفة، والسلوك الواقعي، بين التخصصات التربوية، والإنسانية والاجتماعية، مقارنة مع تخصص العلوم الإدارية والقانونية، ولصالح ذوي التخصصات التربوية والإنسانية والتخصصات الأخرى.	ملاءمة طبيعة العمل في الوزارة لذوي التخصصات التربوية والإنسانية والاجتماعية والأخرى، أكثر من تخصص العلوم الإدارية والقانونية. والنسبة الغالبية من العاملين بتخصص تربوي، (59.8%)

الجدول رقم (67)

ملخص الفروق الدالة إحصائيا للمتغيرات التنظيمية على أبعاد الثقافة المؤسسية ومبرراتها

المتغير	عدد الفروق الدالة	الأبعاد الثقافية السائدة التي أظهرت فروقا دالة	الأسباب والمبررات
المستوى الإداري	4	التركيز على: الأداء، والرقابة المحكمة، والسلوك الواقعي لصالح (الإدارة العليا). وعلى النسق المغلق لصالح (الإدارة الوسطى)	التفاوت في المستويات الإدارية، وطبيعة الوزارة كقطاع عام، يتصف بالبيروقراطية.
موقع العمل	6	التركيز على: النتائج، والوظيفة، والأداء، والنمط المغلق، والرقابة المحكمة، والسلوك الواقعي، ولصالح العاملين في المديريات	أثر بعد السلطة، وتقبل المرؤوسين للتفاوت فيها.
سنوات الخبرة	5	التركيز على: النتائج، والوظيفة، والأداء، والرقابة المحكمة، بين فئات الخبرة الأقل، مقارنة مع ذوي الخبرة الأعلى، لصالح أصحاب الخبرة الأكثر.	تأثر ذوي الخبرة الأكبر بثقافة الوزارة، بعمق أكثر، انسجاما مع مفهوم الثقافة، باعتبار أنها ثقافة طورها الأقدم، ويعلمونها للأحدث، ليتعاملوا وفقها لإحداث التكيف والتكامل.

ثالثا- مناقشة تصورات النساء العاملات لتأثير العوامل الثقافية، على تقدم النساء الوظيفي في المراكز القيادية العليا في وزارة التربية والتعليم:

ورد في جدول توزيع مجتمع الدراسة، بأن نسبة النساء العاملات في وزارة التربية والتعليم (13.74%) فقط من مجتمع الدراسة، الممثل للعاملين في فئتي الإدارة العليا والوسطى. وفي هذه النسبة تأكيد لوجود الفجوة في النوع الاجتماعي، ووجود غالبية من الرجال مسيطرة في بيئة العمل في الوزارة. كما وتنسجم هذه النسب مع واقع المعدل العام لمشاركة المرأة في قوة العمل الأردني.

لقد أظهر متوسط تصورات النساء (عينة الدراسة)، في تقديرهن لقواعد العمل الموصوفة في بنود الأداة الثانية الخاصة بقياس ثقافة مكان العمل، موافقتهن على أن قواعد العمل هذه، تمثل عبئا على فرص نموهن وتقدمهن الوظيفي في المراكز القيادية العليا في وزارة التربية والتعليم. وأنها تشكل، الجذور الثقافية لأسباب معوقات تقدم المرأة الوظيفي في العمل.

وبشكل عام، يظهر الجدول رقم (45)، بأن المتوسط العام للعوامل الثقافية الخمسة، يشير إلى أن تقدير النساء للظواهر السلوكية داخل الوزارة، وفقا لخبرتهن الشخصية نحو ممارسات العمل هذه، يتصورنها على أنها معوقة لتقدمهن في المراكز القيادية العليا، وبمستويات متفاوتة فيما بينها. وقد أظهرت متوسطات تقديرهن، أن عامل عدم كفاية الدعم المؤسسي، هو العامل الأكثر إعاقة لتقدمهن في العمل، ويليه عامل حياة العمل داخل المؤسسة، ثم عامل التحرش

الجنسي، ومن ثم عامل الدعم العائلي، وأخيرا عامل بيئة العمل وتأثيرها على صحة المرأة الجسدية والنفسية. في حين أظهر الجدول (46) أن معاملات ارتباط جميع هذه العوامل بثقافة مكان العمل كانت عالية وموجبة، وقد شاركت جميعها بتفسير التباين لعبء إعاقتها لتقدم النساء الوظيفي. وكان عامل حياة العمل، العامل الأكثر تفسيرا للتباين، في حين كان عامل الدعم العائلي هو الأقل قدرة على تفسير التباين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Halberg, 2002)، هذه النتائج. وفيما يلي عرض لهذه العوامل حسب مستوى مشاركتها في تفسير التباين لعبء ثقافة مكان العمل على تقدم النساء الوظيفي.

1- عامل حياة العمل داخل الوزارة:

إن متوسط تقديرات النساء لبنود هذا العامل، تعكس إدراكهن لمدى تأثير ممارسة التحيز ضد النساء أمام ترقيتهن في العمل، من حيث تدني فرص التطور المهني مقارنة بالرجال، وحجب المراكز الإدارية، ذات المكتسبات الوظيفية الإضافية عنهن، وشروط الأداء المرتفعة بالنسبة لهن مقارنة مع الرجال، من حيث الطلاقة في التحدث في الاجتماعات، وقد حصلت هذه البنود الثلاث، على أعلى المتوسطات الحسابية بين جميع بنود الأداة على الإطلاق، لما تجد النساء فيها من جذور ثقافية راسخة في ممارسات التحيز ضدها داخل العمل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما ورد في كل من (ريحاني، 1989؛ الفرحان، 1989؛ خصاونة، 1992؛ معهد الإدارة العامة، 1996؛ الصباغ، 1997؛ الرشيد وأبو دولة، 2002).

كما أن متوسط تقدير النساء لممارسات التحيز داخل العمل أيضا، يظهر مستوى عبء هذه الممارسات، أمام طموحهن وقدرتهن الذاتية لإثبات ذاتهن وطبيعتهن في العمل، مثل تلقي الرجال دعما مؤسسيا في عملهم، بدرجة أعلى منهن، وعدم عدالة تقييم الأداء،مقارنة مع الرجال، والصعوبة التي يواجهنها في تصرفهن وفق طبيعتهن الذاتية، وتقسيم للأدوار والمراكز الوظيفية بين الرجال والنساء وفق تقسيم نمطي تقليدي، وتدن في مستوى الأمن الوظيفي للاستمرار في مراكزهن التي يشغلنها، مقارنة مع الرجال، ووجود اتجاهات سلبية نحوهن في العمل، وغيرها من ممارسات التحيز ضدهن داخل حياة العمل. والأدب السابق يؤكد وجود ممارسات التحيز جميعها، داخل بيئة العمل مثل (ريحاني، 1989؛ الزغل، 2003؛ الحسين، 2004).

وبشكل عام يأتي عامل حياة العمل بدرجة عالية من الأهمية، من حيث قدرته على تفسيره غالبية المعوقات الخاصة بثقافة مكان العمل، أمام تقدم المرأة في المراكز القيادية العليا، في وزارة التربية والتعليم.

2- عامل بيئة العمل المادية:

أوضح الجدول (44) متوسط تقدير النساء لمدى تأثير بيئة العمل، على صحة النساء، وعلاقتها السلبية في تقدمهن الوظيفي. فقد كان تقديرهن لشعورهن بالإحباط نتيجة تدني فرص التقدم الوظيفي في الوزارة، وشعورهن بالملل نتيجة نمطية العمل وآليته، يشير إلى مدى التأثير النفسي الذي يتعرضن له. وترى الباحثة أن ذلك يعزى لطبيعة الأعمال الموكلة إليهن، والتي على الأغلب تخلو من التحدي والتنافسية لمستوى قدراتهن وطموحاتهن الذاتية نحو عملهن، وتتفق هذه النتيجة مع ما وصلت إليه الصباغ (1997).

بينما كان تقديرهن للشعور بالإرهاق الجسدي والنفسي، نتيجة جهود العمل، ولمستوى القلق لديهن من الإصابة بمخاطر صحية ناتجة عن العمل، تميل إلى مستوى منخفض، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل الإداري في القطاع الحكومي الذي يتصف عادة بمستوى متوسط من مستوى الجهود اللازمة للأداء. أما مستوى تقدير واحترام جهودهن في العمل من قبل الآخرين، فقد كان مرتفعا، وذلك يتفق مع ما ورد لدى كل من (ريحاني، 1989؛ الصباغ، 1997).

وقد ظهر أيضا أن عامل بيئة العمل، يأتي في المرتبة الثانية من حيث قدرته على تفسير التباين لعبء العوامل الثقافية على تقدم النساء في المراكز القيادية العليا، الأمر الذي يؤكد أهمية البعد النفسي والصحي في العمل.

3- عامل عدم كفاية الدعم المؤسسي:

أظهر الجدول رقم (41)، عدم كفاية الدعم المؤسسي المقدم للنساء العاملات، وأن النساء ترى في الدعم المؤسسي أمرا مؤقتا، وسيتم التراجع عنه مع تغير الظروف، وهذا يشير إلى تدني الثقة لدى النساء، بجدية واستمرارية الدعم المؤسسي المقدم لهن. كما ترى النساء أن هذا الدعم غير كاف لتمكينهن من التوفيق بين مسؤوليات عملهن ومسؤولياتهن الأسرية، وهذا ما تؤكده نتائج دراسات كل من (الفرحان، 1989؛ خصاونة، 1992؛ معهد الإدارة العامة، 1996؛ الصباغ، 1997؛ الرشيد وأبو دولة، 2002؛ الحسين، 2004).

وترى الباحثة أهمية كفاية وفاعلية الدعم المؤسسي المقدم للمرأة في العمل، خاصة وأن المرأة قد أصبحت تحمل المؤهلات العلمية العليا، التي تمكنها من تولي المراكز الوظيفية العليا. فقد كانت تصورات النساء لبرنامج تطوير الكفاءة المؤسسية الذي نفذ في الوزارة لرفع نسبة مشاركة النساء في المراكز القيادية، بأنه لم يحقق العدالة، كما أنه لم يحقق غايته، التي وضع من

أجلها، في تطوير النساء مهنيا ووظيفيا. وهذا ما أكدته نتائج دراسة الحسين (2004)، والتي أظهرت عدم وجود تأثير للتدريب والمؤهل العلمي على الترقية، وتولي بعض النساء لمراكز قيادية، دون أن يتلقين أي تدريب في البرامج التي أعدت لتمكينهن بالمهارات الوظيفية اللازمة.

وبشكل عام فإن عامل الدعم المؤسسي، جاء في الترتيب الثالث من حيث مقدار مشاركته في تفسير التباين، الأمر الذي يؤيد أهمية تفعيل البرامج المعدة في هذا المجال.

4- عامل التحرش الجنسي:

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (43)، بأن متوسط تقدير النساء للظواهر التي يقيسها عامل التحرش الجنسي، ذو تأثير سلبي على تقدمهن الوظيفي، من حيث مدى تعرض المرأة للمضايقات في التعامل معها كأنثى، لا كزميلة في العمل، ومن حيث الأثر السلبي الناتج عن حدوث سلوكيات مزعجة تجاه النساء، وعلى تقدمهن في العمل واستقرارهن فيه، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ريحاني (1989)، حيث تشير إلى أن المرأة تتجنب التعامل بلطف مع الزملاء كي لا يساء فهمها. علما أن تقدير عينة الدراسة لمستوى تعرض النساء لمثل هذه المضايقات بدرجة متوسطة، وقد أيدت هذه النتيجة في جزء منها دراسة العضايلة (1998)، الذي أشار إلى أن 81% من عينة الدراسة تؤكد بأن سلوكيات التحرش تؤخر إنجاز الأعمال الموكلة للموظفات. في حين أن تقدير النساء لحجم وجود هذه المشكلة محدود بشكل عام، وقد يعود السبب إلى خشية المرأة في التعبير عما واجهن من مضايقات في هذا المجال في مجتمع محافظ يقوم على تفضيل التستر على مثل هذه الأوضاع.

5- عامل الدعم العائلي:

أظهر متوسط تقديرات النساء لتأثير بنود عامل الدعم العائلي بمستوى أعلى من المتوسط، وفق ما أشار إليه الجدول (42)، وذلك من حيث تأثير حجم مسؤولياتهن الأسرية على تدني فرص نموهن الوظيفي وتقدمهن فيه، وهذا يبين مدى حجم المسؤوليات الأسرية، الملقاة على كاهل المرأة، باعتبارها العنصر الأول المسؤول عن رعاية شؤون الأسرة، وإعطائها الأولوية للاهتمام بشؤون الأسرة، مقارنة مع زيادة مسؤولياتها في العمل والتقدم فيه، وتتفق هذه النتيجة مع كل من (خصاونة، 1992؛ معهد الإدارة العامة، 1996؛ الصباغ، 1997؛ الرشيد وأبو دولة، 2002؛ الحسين، 2004). في حين ترى الباحثة أن انخفاض متوسط حجم الأسرة الأردنية، الذي حدث في السنوات الأخيرة، قد يمنح المرأة العاملة فرصة أعلى للموازنة بين مسؤوليات الطرفين.

أما بالنسبة لتقدير عينة الدراسة من النساء، لمستوى الأثر التاريخي للتنشئة الأسرية، في مرحلتي الطفولة والمراهقة، في الحد من تشكيل قدرتهن الذاتية لمواجهة الصعوبات التي تعترضهن في العمل، فقد كان إلى حد ما بمستوى أقل من المتوسط. وتختلف هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة، قد تعزى إلى أنه من الممكن أن يعد مؤشرا على بداية حدوث تحول إيجابي في أنماط التربية والتنشئة الأسرية للإناث، في المجتمع الأردني. ويؤكد هذا الرأي التقدم الذي أحرزته المرأة الأردنية في السنوات الأخيرة، من حيث ارتفاع معدلات التعليم في مستوياته المختلفة لدى الإناث، وإلى النمو النسبي في كل من معدلات المشاركة في قوة العمل العام، وكذلك في معدلات توليها المراكز الإدارية الوسطى، الذي حققته المرأة الأردنية في السنوات الأخيرة، وفي معدلات النمو المتواضعة، التي حققتها المرأة في مشاركتها في الحياة العامة، وتوليها المناصب التشريعية والسياسية. بالإضافة إلى التحسن الديمغرافي، من حيث انخفاض حجم الأسرة، وارتفاع سن الزواج، اللذين يؤثران في إحداث التحول الإيجابي في نمط التربية والتنشئة الأسرية، وفي تأكيد الهوية الذاتية للمرأة.

كما أن هذا المبرر، قد يكون مفسرا أيضا لكون عامل الدعم العائلي، أقل العوامل الثقافية قدرة على تفسير التباين لمعوقات التقدم الوظيفي في المراكز القيادية العليا.

رابعا:- مناقشة مدى اختلاف تصورات النساء العاملات لتأثير العوامل الثقافية، على تقدمهن الوظيفي في وزارة التربية والتعليم، باختلاف فئاتهن:

لقد تناولت الدراسة، في تحليلها لاستجابة النساء العاملات في وزارة التربية والتعليم، على أداة الدراسة الثانية، التي تقيس عبء العوامل الثقافية على تقدمهن الوظيفي في المراكز القيادية العليا، كل من المتغيرات التالية: المستوى الإداري، ومكان العمل، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة. ثلاث من هذه المتغيرات تتوزع على فئتين، وواحد على أربع فئات، وثلاثة منها تتوزع على خمس مستويات. وفيما يلي مناقشة تصورات النساء للعوامل الثقافية، وفق كل من هذه المتغيرات:

1- تأثير متغير المستوى الإداري، على تقدير النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، في وزارة التربية والتعليم:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (47)، بأن متوسطات تقدير النساء العاملات من فئة الإدارة الوسطى للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، كانت بشكل عام، أعلى من

متوسطات تقدير النساء من فئة الإدارة العليا لها جميعها. أي أن تصورات النساء من فئة الإدارة الوسطى، لعبء هذه العوامل الخمس، على تقدمهن الوظيفي جاءت بدرجة أعلى. وقد كانت هذه الفروق بين تقديرات النساء من فئتي الإدارة دالة إحصائيا، بمستوى دلالـة (α ≤ 0.05)، علـى عامل التحرش الجنسي، لصالح الفئة المتأثرة أكثر، وهي فئة الإدارة الوسطى، كما أن تأثير هذا المتغير كان أقوى وبمستوى دلالة أعلى، مما ظهر في دراسة العضايلة (1998)، وترى الباحثة أن ذلك يعود لأثر الثقافة المجتمعية فيما يتعلق بالتنشئة الاجتماعية، والعوامل النفسية في معاملة الذكور للإناث.

أما بالنسبة للفروق الدالة بين هاتين الفئتين، على عامل بيئة العمل، والتي جاءت لـصالح فئة الإدارة الوسطى أيضا، التي تفسر عدم رضا النساء من هذه الفئة، عن المراكز الوظيفية التي يشغلنها، فقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع الريحاني (1989). وترى الباحثة أن ذلك يعزى إلـى طبيعة الأعمال الموكلة للنساء من فئة الإدارة الوسطى، والتي على الأغلب تكون روتينية مملة، وتحتاج إلى جهد جسدي وصبر، أكثر من الأعمال الموكلة لفئة الإدارة العليا، بالإضـافة إلـى تعرضهن للإحباط نتيجة تدني الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي بدرجة أعلى من فئة الإدارة العليا، نتيجة للتنافس الداخلي الأكبر فيما بين النساء أنفسهن، بسبب تزايد أعدادهن داخل الفئة الوسطى، مقارنة مع أعدادهن ضمن فئة الإدارة العليا.

2- تأثير متغير موقع العمل، على تقديرات النـساء للعوامـل الثقافيـة المعوقـة لتقدمهن الوظيفي، في الوزارة:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (48)، بوجود فروق بين متوسطات تقديرات النـساء العاملات في مركز الوزارة الرئيس، والنساء العاملات في المديريات التعليمية فـي الميـدان، ولصالح النساء في المديريات التعليمية. وأن هذه الفروق دالة على مستوى دلالـة (α ≤ 0.05)، ضمن عامل حياة العمل داخل الوزارة فقط، بينما الفروق بين تقديرات النساء من هاتين الفئتـين ضمن العوامل الأخرى، لم تظهر دلالة إحصائية كافية.

وتستند الباحثة، في تفسيرها للفروق على عامل حياة العمـل، علـى أمـرين؛ الأول، إن المديريات التعليمية، ذات صلة أكبر بالمعايير المجتمعية، وخاصة بما يتعلق بعامل حياة العمل، الأهم في هذا المجال، لعلاقته بالممارسات الثقافية، وكذلك فيما يتعلق بقضايا التحيز ضد النساء، في مثل هذه المواقع، كالتحيز في توزيع المراكز، وفي التقييم، والتقسيم النمطي للأدوار ...الخ، وهذا ما أكدته باجدو وديكسون (Bajdo & Dickson, 2001)، كما وأكدته دراسات عديـدة فـي

الأدب المحلي تأثير قضايا التحيز في العمل ضد المرأة. والأمر الثاني، يرجع إلى تدني فرص التطور المهني، ومحدودية فرص الترقية الوظيفية أمامهن بدرجة أكبر في المديريات التعليمية من مركز الوزارة ، حيث أن المستويات الوظيفية الإدارية تحديدا، - باستثناء الوظائف الفنية (التعليمية) أو المختلطة، كالمشرف التربوي- في المديريات التعليمية محدودة العدد بدرجة كبيرة جدا (إداري غير إشرافي، رئيس قسم، وثلاثة وظائف فقط ضمن المسميات الوظيفية، مدير شؤون إدارية، ومدير شؤون تعليمية، ومدير تربية). وبالتالي فإن النساء العاملات في المديريات، يرين أن هذا العامل يشكل عبئا أكبر أمام ترقيتهن، من النساء في مركز الوزارة. بالإضافة إلى أثر البعد عن السلطة، حيث أن المديريات التعليمية أكثر تأثرا للتفاوت في توزيع السلطة، وأقل تأثرا أو استهدافا لبرامج التطوير المهني والوظيفي، الداعمة لزيادة أعداد النساء في المواقع الإدارية.

3- تأثير متغير الحالة الاجتماعية على تقديرات النساء، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي في وزارة التربية والتعليم:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (49)، أن متوسطات تقدير النساء المتزوجات لتأثير العوامل الثقافية، على التقدم الوظيفي في المراكز القيادية العليا، أعلى من متوسطات تقدير النساء غير المتزوجات، إلا أن هذه الفروق لم تكن ذات دلالة إحصائية، بمستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

أي أن تصورات كل من النساء المتزوجات، وغير المتزوجات، لتأثير العوامل الثقافية السلبي على تقدمهن الوظيفي، لا تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية لهن. أي أن المرأة تتعرض لمعوقات ناتجة عن العوامل الثقافية، كونها امرأة بغض النظر عن كونها متزوجة أو عازبة.

4- تأثير متغير العمر، على تقديرات النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، في الوزارة:

أشارت النتائج الواردة في الجدولين رقم (50) و (51)، بوجود فروق بين متوسطات تقدير النساء من مختلف الفئات العمرية، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، في المراكز القيادية العليا. وقد كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$، فيما بين مختلف مجموعات الفئات العمرية، على ثلاثة عوامل، تشمل كل من عامل الدعم العائلي، وعامل التحرش الجنسي، وعامل بيئة العمل المادية.

وقد أظهرت المقارنات البَعدية لهذه العوامل، كما يوضحها الجدول (52)، فروقا دالة، بمستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ضمن عامل الدعم العائلي، بين متوسطات النساء من الفئة العمرية (30 سنة فأقل) والنساء من الفئة العمرية (أكثر من 40-50 سنة)، ولصالح الفئة الأقل عمرا. أي أن الفئة الأخيرة من النساء ترى أن مستوى الدعم العائلي المقدم لهن غير كاف، مما يعوق استفادتهن من فرص التقدم المهني والوظيفي التي قد تتهيأ لهن. وترى الباحثة، أن هذه النتيجة منسجمة مع متطلبات هذه المرحلة العمرية، فهن على الأغلب في المرحلة الأولى من الزواج، والإنجاب، وأن أطفالهن ما زالوا صغارا، وبالتالي فإن حاجتهن للدعم العائلي، أكثر من حاجة الفئات العمرية الأكبر سناً، اللواتي استطعن تكييف ظروفهن الأسرية، إلى حد ما، مع ظروفهن في العمل، إضافة إلى أن بعضا منهن تجاوز متطلبات هذه المرحلة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة تاونسند (Townsend, 1996).

أما بالنسبة للفروق الدالة، ضمن عامل التحرش الجنسي، فقد كانت بين متوسطات النساء من الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، ومتوسطات النساء في كل من الفئتين (أكثر من 40-50 سنة) و (أكثر من 50 سنة)، لصالح الفئة العمرية الأصغر. وترى الباحثة أن ذلك يعزى لأثر الثقافة المجتمعية، والتنشئة الاجتماعية، في سلوكيات معاملة الذكور للإناث، بالإضافة إلى أن النساء في الفئات العمرية الأكبر، أكثر قدرة على إثبات الذات من الفئات الأصغر عمرا، وبالتالي فإن احتمالية تعرض الفئة الأصغر عمرا، لتعليقات وعبارات مزعجة، أكثر من احتمالية تعرض النساء في الفئات العمرية الأكبر سناً، مما يزيد من إحساسهن بالتأثير السلبي على تقدمهن في العمل، جراء حدوث مثل هذه السلوكيات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العضايلة (1998)، بينما تختلف مع دراسة الريحاني (1989)، التي أشارت إلى أن غالبية العينة لم توافق على وجود حجم مؤثر لمضايقات الزملاء الرجال في العمل.

وفيما يتعلق بالفروق الدالة، ضمن عامل بيئة العمل المادية، فقد كانت بين متوسطات النساء من الفئة العمرية (30 سنة فأقل) والنساء من الفئة العمرية (أكثر من 40-50 سنة)، ولصالح الفئة الأصغر عمرا أيضا. وترى الباحثة، أن النساء ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، يتجمعن ضمن مستوى الإدارة الوسطى، وأن طبيعة الأعمال الموكلة إليهن، تتصف في الغالب، بالروتين، ويبذلن جهودا جسدية، ونفسية لإنجازها، ويشعرن حيالها بالإرهاق، لعدم انسجامها مع طموحاتهن، خاصة وأنهن في المراحل الأولى من بناء أسرهن العائلية، كزوجات، وأمهات لأطفال صغار، بالإضافة إلى محدودية فرص الترقية المتاحة لهن، التي تشعرهن بالإحباط، وبالتالي فإنهن يقدرن حاجتهن لتوفير بيئة عمل مواتية لظروفهن، بدرجة أشد. وهذه النتيجة، منسجمة مع العديد من الدراسات السابقة

5- تأثير متغير المستوى التعليمي، على تقديرات النساء، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، في وزارة التربية والتعليم:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (54)، إلى أنه على الرغم من أن متوسطات تقدير النساء، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، من حملة الدرجات العلمية العليا، كانت أعلى من متوسط تقديرات النساء من الدرجات العلمية الأقل، إلا أن هذه الفروق، لم تكن فروقا دالة إحصائيا، بمستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$). وبمعنى آخر، إن العوامل الثقافية الموجودة داخل الوزارة، معوقة لتقدم النساء الوظيفي في المراكز القيادية العليا، بالنسبة للنساء من مختلف المستويات التعليمية. وترى الباحثة أن النساء يتعرضن لضغوط العوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، مهما اختلفت مستوياتهن التعليمية، نتيجة للقولبة في توزيع الأدوار الوظيفية المنمطة بنوع الجنس، واتفقت هذه النتيجة، أيضا مع العديد مما ورد في الأدب المختص.

6- تأثير متغير التخصص العلمي، على العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا في وزارة التربية والتعليم:

إن الفروق التي ظهرت في تقديرات النساء، من مختلف فئات التخصصات العلمية، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، والواردة في الجدولين (55)، و(56)، لم تُظهر دلالة إحصائية كافية، بمستوى ($0.05 \leq \alpha$)، باستثناء عامل بيئة العمل المادية. ولدى إجراء المقارنات البعدية، فيما بين مختلف التخصصات العلمية على هذا العامل، فإنها أيضا لم تظهر فروقا دالة إحصائيا. بمعنى أن درجة تأثير عامل بيئة العمل المادية على تقدم النساء في المراكز القيادية كمعوق، لا تختلف باختلاف التخصصات العلمية.

وترى الباحثة أن ذلك يعزى لنوعية تخصصات النساء العاملات في الوزارة، والتي كانت على الأغلب متجانسة ومنسجمة كذلك مع طبيعة العمل التعليمي، ومن جانب آخر بأنها تخلو نسبيا من التنوع في التخصصات، وهذا ما أكدته الإحصائيات الرسمية لأنواع التخصصات العلمية، التي تلتحق بها النساء في الجامعات، إلى جانب أن (41.8%) من النساء في عينة الدراسة، هن ضمن تخصص العلوم التربوية. بالإضافة إلى أن قلة التنوع في التخصصات العلمية بين النساء، أمر أكدته دراسة (بيترو وزميلاتها، 2005).

7- تأثير متغير سنوات الخبرة، على العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا في وزارة التربية والتعليم:

أظهرت النتائج الواردة في الجدولين (57)، و (58)، بوجود فروق متفاوتة فيما بين متوسطات تقدير النساء العاملات في وزارة التربية والتعليم، للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي في المراكز القيادية العليا. بينما لم تكن هذه الفروق دالة على مستوى ($0.05 \leq \alpha$). وبمعنى آخر، إن العوامل الثقافية معوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا، بالنسبة لمن هن بمستوى خبرة متوسطة، تماما كما هي معوقة لمن هن في مستوى خبرة متقدمة. ويعزى ذلك، برأي الباحثة إلى أثر الموروث الثقافي المجتمعي، الذي تتعرض له المرأة في توزيع الأدوار الإدارية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة.

وفي الخلاصة، ومن خلال استرجاع النتائج الخاصة بتأثير المتغيرات المستقلة على العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا، في وزارة التربية والتعليم. تخلص الباحثة، إلى أن المتغيرات المستقلة الشخصية، لم تظهر فروقا دالة إحصائيا على تقديرات النساء لتأثير العوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن في المراكز القيادية العليا في الوزارة. وقد شملت هذه المتغيرات كل من متغير الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، في حين كان متغير التخصص العلمي محدود التأثير. في حين أظهر متغير العمر فروقا لصالح الفئات العمرية الأصغر سناً، على أربعة عوامل هي: عامل حياة العمل، وعامل الدعم العائلي، وعامل التحرش الجنسي، وعامل بيئة العمل المادية.

في حين أظهرت المتغيرات التنظيمية، فروقا دالة، مثل متغير موقع العمل، الذي أظهر فروقا لصالح النساء العاملات في المديريات، على عامل حياة العمل. وكذلك متغير مستوى العمل الإداري، الذي أظهر فروقا دالة لصالح النساء العاملات في مستوى الإدارة الوسطى، على كل من عامل التحرش الجنسي، وعامل بيئة العمل المادية.

وترى الباحثة أن في ذلك تأكيدا على تأثير ثقافة مكان العمل المعوقة لتقدم النساء في المراكز القيادية العليا، الذي تسوده غالبية ذكورية، بغض النظر عن فئاتهن الشخصية. أي لا يختلف تأثير العوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي، باختلاف المتغيرات الشخصية (باستثناء متغير العمر)، سواء كن متزوجات أم عازبات، أو كن بمستوى تعليمي متوسط، أم بمستوى تعليم جامعي عال، أو كن بأي تخصص علمي، تربوي، أم إداري، أم بتخصص مهني، أو بتخصص آخر، وجميعهن يتعرضن لضغوط مختلفة المنشأ، متشابهة التأثير على تقدمهن الوظيفي.

ملخص لمبررات الفروق الدالة لتأثير المتغيرات المستقلة على العوامل الثقافية المعوقة لتقدم النساء الوظيفي، في المراكز القيادية العليا:

بشكل عام، إن المتغيرات المستقلة المشمولة بالدراسة، تؤثر على تقديرات النساء للعوامل الثقافية المعوقة لتقدمهن الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بمستويات مختلفة، ويمكن تلخيص نتائج الفروق الدالة إحصائيا للمتغيرات المستقلة، بالقائمة التالية:

ملخص الفروق الدالة إحصائيا للمتغيرات المستقلة على العوامل الثقافية، ومبرراتها.

المتغير	العوامل الثقافية التي أظهرت فروقا دالة	الأسباب والمبررات
المستوى الإداري	التحرش، لصالح الإدارة الوسطى. بيئة العمل: لصالح الإدارة الوسطى.	تأثير الثقافة المجتمعية، والتنشئة الاجتماعية. وطبيعة الأعمال الموكلة لهن، تتصف بالروتين، وتتطلب جهدا جسديا ونفسيا.
مكان العمل	حياة العمل: الفروق لصالح المديريات	المديريات أكثر صلة وتأثرا بالثقافة الاجتماعية، وأكثر بعدا عن اهتمام برامج التطوير المختصة، وأكثر تأثرا بمحدودية الفرص المتاحة.
العمر	دعم عائلي:30 فأقل مع(40+-50) لصالح1	متطلبات المرحلة العمرية الأصغر .
	تحرش جنسي:30 فأقل مع (40+-50 +50)، لصالح 1.	علاقة التقدم في العمر مع القدرة على إثبات الذات، وأثر الثقافة المجتمعية.
	بيئة العمل:30 فأقل مع (40+-50) لصالح 1	تفاعل متطلبات المرحلة العمرية مع طبيعة أعمال المرحلة العمرية الأصغر.
التخصص العلمي	الفروق غير دالة، ظهرت فروق بينية على عامل بيئة العمل، ولم تكن دالة.	قلة التنوع في التخصصات العلمية.

خامسا: – مناقشة مستوى الدعم العائلي ونوعه، الذي تتلقاه المرأة العاملة، من أفراد العائلة:

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (59)، الخاصة بالبند رقم (33)، بأن متوسط تقدير النساء لمستوى الدعم المقدم من أفراد العائلة، في مجال النصح والإرشاد في قضايا العمل، تميل إلى المستوى الإيجابي، وأن المرأة تتلقى هذا النصح والإرشاد من أفراد العائلة المختلفين، وفق الترتيب التالي: الأب بالدرجة الأولى، ويليه الزوج بالنسبة للمتزوجات، ثم الأم، فالأخوة الذكور، وبمتوسطات عالية، في حين كان هذا النصح يمارس أيضا بإيجابية محدودة، ولكن بدرجة أقل من قبل كل من الأخوات الإناث، فالأبناء، فوالدي الزوج، على التوالي. وترى الباحثة أن هذه النتيجة تأتي منسجمة، مع جذور الموروث الثقافي، من حيث طبيعة المجتمع الأردني المحافظ، وهذا يتفق مع ما ورد في دراسة الخاروف (Al-Kharouf, 2000)، بأن القرارات الخاصة بالعمل، تأتي من الوالدين والزوج. كما وترى الباحثة، أن هذه النتيجة، قد تؤثر سلبا على قدرة المرأة على تكوين هويتها الذاتية، وإثباتها في موقع العمل.

أما من حيث مستوى تقديم الدعم المالي، فقد كان المجال الأقل في الدعم، كما أن ترتيب الأفراد كان مختلفا، إلى حد ما، حيث كانت الأم، في الدرجة الأولى، ويليها الأب، ثم الأخوة الذكور، فالأخوات الإناث، وتتراوح متوسطات درجة تقديمهم للدعم المالي بمستويات متدنية الإيجابية، في حين كانت متوسطات دعم الزوج، ووالدي الزوج بمستوى أقل. وتعزو الباحثة، هذا الترتيب لتقديم أفراد العائلة للدعم المالي، إلى تأثير الجانب النفسي، ودرجة الترابط الأسري من قبل أفراد العائلة من الوالدين والأخوة والأخوات، بمواصلة دعم الفتاة ماليا، وإن تزوجت، وأصبحت ضمن أسرة جديدة، بالإضافة إلى أثر الموروث الثقافي أيضا في هذا الجانب، أما بالنسبة للزوج ووالدي الزوج فقد كانوا الأقل، ويعزى لاستقلاليتها المالية كونها امرأة عاملة. أما الأبناء والبنات، فقد كان مستوى دعمهم يميل نحو الاتجاه السلبي، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية، وتشير إلى مدى تحمل المرأة العاملة مسؤوليتها بالإنفاق على أبنائها، وفي ذلك رد إيجابي على الادعاءات السلبية، نحو عمل المرأة بوصفها إنسانا استهلاكيا.

وفيما يتعلق بالمساعدة في مسؤوليات البيت، فقد أخذ هذا النوع من الدعم منحىً أنثوياً، حيث كانت الأخوات الإناث الأكثر تقديما للمساعدة، ثم الأم، فالأب، ثم يأتي الزوج، في المستوى الرابع، وبمتوسط قريب من اللاتأثير. أما الأخوة الذكور، وكذلك الأبناء والبنات، فإن مستوى تقديمهم للمساعدة في مسؤوليات البيت، كان أقرب إلى مستوى اللاتأثير أيضا، في حين

كان مستوى دعم والدي الزوج في مسؤوليات البيت بدرجة اللاتأثير. وبشكل عام تشير هذه النتيجة كما ورد أعلاه، إلى أنثوية الدور في ممارسة مسؤوليات البيت، وهذا ينسجم مع طبيعة الثقافة الوطنية في تقسيم الأدوار المنزلية، بين الذكور والإناث في المجتمع، وهذه النتيجة أكدتها العديد من الدراسات السابقة.

وبشكل عام فإن القيمة العامة لمتوسطات كل من هذه المجالات الثلاث، في تقديم الدعم العائلي، للمرأة العاملة، تأتي بالترتيب حسب درجة ممارستها، تقديم النصح والإرشاد في الترتيب الأول، ومن ثم تقديم المساعدة في مسؤوليات البيت في الترتيب الثاني، وفي الترتيب الثالث، تقديم الدعم المالي، ليؤكد بأن نوع الدعم الذي تتلقاه المرأة من أفراد العائلة نفسيا ومعنويا أكثر منه دعما ماديا بالمعنى المعاكس للدعم المادي. واتفقت هذه النتيجة مع ما ورد في كل من دراسة (الصباغ، 1997، الخاروف، 2002؛ والحسين، 2004). كما يمكن أن يستدل من هذه النتيجة بأن المرأة، ما تزال هي المسؤولة الأولى عن رعاية وتأدية المسؤوليات الأسرية، والذي يعزى لأثر التنشئة الأسرية في تقسيم الأدوار المنزلية، وهذا ما أكدته نتائج كل من دراسة (ريحاني، 1989؛ خصاونة، 1992). أما انخفاض مستوى تقديم الدعم المالي للمرأة العاملة، فإنه يعزى لإيجابية الاستقلالية المالية للمرأة العاملة.

سادسا: - مناقشة مستوى قدرة النساء لإثبات ذاتهن في العمل.

1- طبيعة الذات لدى المرأة:

يرتكز هذا الجانب على إجابة النساء للبنود (34-36)، من أداة الدراسة الثانية ، وتعبر عن طبيعة الذات، لدى النساء العاملات، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (60)، بأن قدرة المرأة العاملة على التعامل مع الآخرين في حل قضايا العمل، التي تواجهها، تمثلها درجة ممارسة استشارة المرأة العاملة للأفراد المحيطين بها في العمل، من الرؤساء والزملاء، ومن المحيطين بها في حياتها الشخصية. وقد أظهرت النتائج، أن درجة ممارسة النساء العاملات، لسلوك الاستشارة، بلغ في حده الأقصى، باتجاههن نحو استشارة الزميلة الأنثى، بنسبة (81.0%)، ويليها الرئيس المباشر، بنسبة مئوية تمثل (77.2%)، ثم يليه الزميل الذكر، ومجموعة الزملاء، بنفس الترتيب، وبنسبة (73.4%). أما نسبة ممارسة النساء، لاستشارة أفراد من خارج محيط العمل، فقد كانت الأقل، حيث كانت نسبة استشارة الأقارب (70.9%)، ومن ثم الأصدقاء من خارج محيط العمل، بنسبة (68.4%). وبشكل عام إن نسب ممارسة النساء لاستشارة الأفراد الآخرين كانت عالية تتراوح بين (81.0% - 68.4%)، وهذه النتيجة تشير

إلى انخفاض مستوى قدرة النساء العاملات في الوزارة على إثبات الذات لديهن، وبالمقابل فإن نسبة النساء اللواتي يثقن بقدرتهن الذاتية على حل قضايا العمل، تتراوح بين (19% - 31.6%) فقط، من مجموع عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الأدب السابق.

أما بالنسبة لنتائج قيم المتوسطات الحسابية، والتي تفسر قيمة أولوية الاستشارة، أي لمن تلجأ بالدرجة الأولى، والتي تتراوح بين القيم من (1-6)، حيث تمثل القيمة (1) الأولوية الأعلى، وتتدرج لغاية القيمة (6) لتعني الأولوية الأضعف والأخيرة. فقد أظهر الجدول ذاته، تقاربا مع النتائج السابقة، أي أن الزميلة الأنثى تأتي بالدرجة الأولى، ثم الرئيس المباشر، ثم الزميل في العمل، ويليه مجموعة الزملاء، ثم الأقارب، فالأصدقاء من خارج العمل، وبانحرافات معيارية متفاوتة. أي أن الزميلة الأنثى كانت الأعلى نسبة، لحالات تكرار الاستشارة لها، وتأتي بالأولوية الأعلى أيضا.

وتشير هذه النتيجة، برأي الباحثة، إلى جندرية المرأة العاملة، وأولوية انجذابها إلى نوع جنسها، في حل قضايا العمل. وهذا ما أكدته دراسة ريحاني (1989)، بأن المرأة تتجنب التعامل مع الزملاء كي لا يساء فهمها، في حين أن الرجل لا يخضع لمثل هذه الاعتبارات في علاقات الزمالة داخل العمل، أو غيرها من العلاقات. ويعزى هذا الاتجاه لدى المرأة لتأثير التنشئة الأسرية، والموروث الثقافي المجتمعي، حيث يعد المجتمع الأردني مجتمعا يميل إلى المجتمع المحافظ، وفق ما أكده تقرير التنمية الإنسانية (2005). وبالمقابل فإن ذلك يؤكد أهمية إنشاء شبكات داعمة للمرأة العاملة، وأهمية التحاق النساء بعضوية هذه الشبكات وتواصلهن معها، وأهمية تفعيل الشبكات والهيئات الموجودة حاليا.

2- درجة التفكير بترك العمل:

تعبر درجة التفكير بترك العمل، عن قدرة المرأة الذاتية لمواجهة صعوبات ومشاكل العمل. ويوضح الجدول (61)، بأن نسبة (54.4%) من النساء العاملات في الوزارة، يفكرن بترك العمل، وتعد نسبة عالية، كما وتعد مؤشرا لانخفاض معدل استقرار المرأة في العمل. وتعزى برأي الباحثة لطبيعة العمل في الوزارة، من حيث أنه لا يحقق للنساء العاملات طموحهن في عملهن الحالي، ولا يحققن ذواتهن فيه، وبالتالي فإنه يشير إلى وجود اتجاه سلبي لدى النساء نحو عملهن في الوزارة.

3- أسباب التفكير بترك العمل:

أظهر الجدول (62)، أن الأسباب التي نُسبت لمعوقات ناتجة بمجملها، عن حياة العمل داخل الوزارة، تمثل (46.4%) من مجموع الأسباب، و(22.7%) من الأسباب نُسبت للرغبة في البحث عن النمو والتطور الوظيفي، و(17.3%) من الأسباب نسبت لانخفاض مستوى الرضا الوظيفي في العمل، و(13.6%) من الأسباب نُسبت للتفرغ لمسؤوليات المنزل ورعاية أفراد الأسرة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بيرغمان وهالبيرغ (Bergmam & Halberg, 2002)، كما أنها أيدت نتائج العديد من الأدب المحلي السابق، من حيث تأكيده على وجود مثل هذه المعوقات أمام المرأة العاملة.

أي أن أكثر من نصف النساء العاملات في الوزارة، (54.4%)، يفكرن بترك العمل في الوزارة، وأن ما يقارب نصف الأسباب الكامنة لديهن، (46.4%)، ترجع إلى معاناتهن من عبء ممارسات التحيز داخل العمل، سواء في تدني فرص النمو والتطور المهني، أو في تقييم الأداء العادل، أو في شروط العمل المتحيزة نحو الخصائص الذكورية، خاصة الشروط غير المعلنة، مثل ساعات العمل وغيرها.أو في التوزيع النمطي للأدوار والمراكز الوظيفية، وفق التقسيم التقليدي، بين الذكور والإناث، وتتفق هذه النتيجة الخاصة بمعاناة النساء من ممارسات التحيز في العمل، مع معظم الدراسات السابقة، إن لم تكن جميعها.

أما المجموعة الأخرى من الأسباب، فتنسب إلى الرغبة بالحصول على عمل بمزايا وظيفية أفضل من العمل الحالي، الذي ترى فيه النساء، بأنه لا يهيئ لهن فرص النمو والتطور الوظيفي، ولا يحقق طموحاتهن في العمل، وبالتالي فإنهن لا يشعرن حياله بالرضا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة معهد الإدارة العامة ومركز الأميرة بسمة لشؤون المرأة (1997)، ومع عدد آخر من الدراسات السابقة.

والمجموعة الأخيرة من أسباب التفكير بترك العمل، فإنها تعود لحاجة النساء، إلى التفرغ للمسؤوليات الأسرية، واتفقت هذه النتيجة أيضا مع معظم الدراسات السابقة، مثل (خصاونة، 1992؛ ومعهد الإدارة العامة ومركز الأميرة بسمة، 1997)، وتشير إلى محدودية فعالية وكفاية إستراتيجيات الدعم التي تقدمها الوزارة، للنساء العاملات المتزوجات، ليتمكن من التوفيق بين مسؤولياتهن في العمل ومسؤولياتهن الأسرية.

وبشكل عام فإن الباحثة، ترى أن هذه النتائج، تعد مؤشر صدق إضافي، على الأداة المستخدمة في قياس العوامل الثقافية المعوقة، لتقدمهن الوظيفي في الوزارة. حيث ترى أن في غالبية الأسباب، التي أبدتها النساء اللواتي يفكرن بترك العمل، ترجع إلى جذور ثقافية لطبيعة

ممارسات العمل داخل جو العمل، والمناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، المتعلق بعملهن داخل الوزارة، وبالتالي فإن عمل النساء في الوزارة لا يحقق لهن ذاتهن، أو لا يتمكنّ من ممارسة العمل وفق طبيعتهن الذاتية، مما يجعلهن يفكرن بالبحث عن فرص عمل أفضل.

4- خصائص النساء اللواتي يفكرن بترك العمل:

إن النتائج الواردة في الجدول رقم (61) أيضا، تمكن الباحثة من تحديد مَن النساء اللواتي يفكرن بترك العمل، وما هي خصائصهن الشخصية، وما هي خصائصهن الوظيفية؟

أ- الخصائص الشخصية :

تبين أن 60% من النساء اللواتي يفكرن بترك العمل هن متزوجات، وهذا يشير إلى أن ثقافة مكان العمل في الوزارة لا تقدم الدعم الكافي للمتزوجات، ليتمكن من الاستمرار في عملهن، دون تعرضهن للضغط النفسي، الناتج عن التعارض في الأدوار.

وأن 49% منهن يحملن درجة الماجستير فأعلى، وهذا يشير إلى طموح النساء ضمن هذه الفئة، للحصول على مزايا وظيفية أعلى، وأن العمل الحالي لا يحقق لهن الطموح الكافي.

كما تبين أن 60% من النساء اللواتي يفكرن بترك العمل وقعت أعمارهن ضمن الفئة العمرية (أكثر من 40-50 سنة)، وهذا يشير إلى أنهن من الفئة العمرية الناضجة نفسيا، ومعرفيا، لاتخاذ قرارات خاصة بذاتهن، ولديهن إدراك واضح، بأن ظروف العمل الحالي لا تحقق طموحهن، ولديهن مبررات قوية للبحث عن فرص عمل تنافسية، ليؤكدن ذاتيتهن وطموحاتهن فيها بدرجة أفضل.

ب- الخصائص الوظيفية:

تبين أن أكثر من 74% من النساء اللواتي يفكرن بترك العمل، يعملن في مقر مركز الوزارة في العاصمة عمان، وقد يعزى ذلك، إلى توفر فرص عمل بديلة بمزايا وظيفية أفضل، بدرجة أعلى من الفرص المتاحة أمام النساء العاملات في المديريات التعليمية، في محافظات مختلفة من الأردن.

وأن 93% منهن، يعملن في مستوى الإدارة الوسطى، وهذا يشير إلى أن هذه المجموعة من الفئة تطمح للتقدم الوظيفي ومهيئات له، كونهن يشعرن بأن العمل الحالي لا يحقق لهن ذلك، ويرغبن باستثمار مستوى خبراتهن الحالية، بالبحث عن فرص عمل أفضل، تمكنهن من التطور

والتقدم الوظيفي - علما بأن طبيعة الالتزام بالعمل في الوزارة (كمؤسسة حكومية) مرتبطة بفترة عمل للتقاعد في نهايتها- .

وتبين أن 70% منهن، يعملن لأكثر من 14-21 سنة في الخدمة في وزارة التربية والتعليم، بمعنى أنهن من الفئة التي تتوفر لديهن مستوى متقدم من الخبرات الوظيفية، التي يشعرن بأن الوزارة لم تعمل على استثمار خبراتهن لشغل مسؤوليات ومهام أعلى وظيفيا، وبالتالي فإنهن يطمحن لإثرائها، ليحققن ذاتهن بفرص عمل أفضل.

سابعا- مناقشة مدى توفر النمو المهني للعاملين أثناء العمل :

نظرا لعدم تجمع بيانات لدى الباحثة عن النمو المهني للعاملين في وزارة التربية والتعليم، بسبب عدم استجابة أفراد عينة الدراسة، على البنود الخاصة بالتدريب والنمو المهني، فقد تم حصر النمو المهني، لأغراض الدراسة الحالية بالنمو العلمي فقط، كما أشير إلى ذلك سابقا.

وبناء عليه، فإن النتائج الواردة في الجدول (63)، أشارت بشكل عام إلى تفاوت في نسب النمو العلمي في أثناء العمل، فيما بين الرجال والنساء العاملين في وزارة التربية والتعليم، وفي مختلف المستويات التعليمية. فقد حصل (60.8%) من النساء على مؤهلات علمية أعلى في أثناء العمل، في حين حصل (73.2%) من الرجال العاملين على نمو علمي أثناء العمل.

كما أن النتائج التفصيلية الخاصة بالعاملين في كل مستوى من مستويات المؤهل التعليمي، قد أبرزت نتائج متفاوتة أيضا. فقد كانت النتائج قد أشارت بالنسبة للعاملين الذين بدأو عملهم بمؤهل الدبلوم المتوسط، بأن (91.7%) من النساء، اللواتي بدأن عملهن بشهادة الدبلوم المتوسط، حصلن على مؤهلات علمية أعلى، تتراوح ما بين البكالوريوس ولغاية درجة الدكتوراه، مقابل (90.4%) من نظرائهن من الرجال. في حين أن حوالي ثُلث هؤلاء النساء قد توقف عند درجة البكالوريوس، وأن (25%) منهن، حصلن على درجة الماجستير، ومثلهن حصلن على درجة الدكتوراه. أما بالنسبة للذكور فقد تابع أكثر من نصفهم (52.6%) للحصول على درجة الماجستير.

وبالنسبة للعاملين الذين بدأو عملهم بمستوى البكالوريوس، فقد حصلت (57.7%) من النساء من هذه الفئة، على شهادات علمية أعلى أثناء عملهن في الوزارة، تتراوح ما بين شهادة الدبلوم العالي بَعد البكالوريوس ولغاية درجة الدكتوراه، مقابل (76.1%) من نظرائهن من الرجال، وأن (38.5%) من هؤلاء النساء تابعن نموهن العلمي لغاية درجة الماجستير، مقابل (49.1%) من الرجال ممن تابع تحصيله العلمي لغاية درجة الماجستير.

أما بالنسبة للعاملين الذين بدأو عملهم في الوزارة بشهادة الدبلوم بَعد البكالوريوس، فقد كانت النتائج لصالح النساء، حيث حصلت (85.7%) من النساء ضمن هذه الفئة على درجات علمية أعلى، وحصل (71.4%) منهن على درجة الماجستير، والباقي منهن تابع تحصيله لغاية درجة الدكتوراه. بينما حصل (65.8%) من نظرائهن الرجال على تأهيل علمي أعلى، وبلغت نسبة الذين حصلوا على درجة الماجستير من بينهم (57.9%).

وترى الباحثة أن معدلات النمو العلمي بشكل عام جيدة لكل من الجنسين، على الرغم من التفاوت فيما بينهما، وفي ذلك إشارة إيجابية لجهود وزارة التربية لدعم العاملين لديها في تهيئة ظروف ملاءمة للنمو العلمي، لاسيما وأن نظام الخدمة المدنية الذي ينظم قواعد العمل للعاملين في جهاز الخدمة المدنية في القطاع العام، قد ربط زيادة التحصيل العلمي للعاملين في أثناء العمل، بحوافز مالية بمنح زيادة مالية على قيمة رواتب العاملين، إضافة إلى جهود خاصة تبذلها الوزارة، بشكل خاص مع الجامعات الرسمية الأردنية بتخصيص عدد من المقاعد في برامج الدراسات العليا، للعاملين في وزارة التربية والتعليم، إلى جانب برامج تأهيل العاملين من حملة درجة الدبلوم المتوسط، ضمن برنامج التجسير مع الجامعات للحصول على درجة البكالوريوس. كما أن انتشار الجامعات في أنحاء الأردن، الرسمية والخاصة، وفتحها لبرامج الدراسات العليا، وغيرها من البرامج المسائية، قد ساهم بشكل بارز في تحقيق هذا المستوى من النمو العلمي، ويسجل لها نقطة إيجابية لدور الجامعات في تنمية أبناء وبنات المجتمع المحلي.

أما فيما يتعلق بالتفاوت في نسب النمو العلمي فيما بين الذكور والإناث، فإن الباحثة تعزو ذلك إلى كل من التباين في الاستقلال المالي بين الذكور والإناث لصالح الذكور، وإلى أثر الثقافة المجتمعية والمسؤوليات الأسرية الملقاة على كاهل المرأة.

وقد أشارت نتائج اختبار مربع كاي لحسن المطابقة، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$)، في الجدول رقم (64)، بوجود فروق دالة بين معدلات النمو العلمي لدى كل من الرجال والنساء، بمستوى دلالة (.000). كما أن معامل ارتباط بيرسون، بين الفروق في معدلات النمو العلمي، أثناء العمل لدى الرجال، على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كان موجبا وضعيفا، وقد أظهر فروقا دالة، بمستوى (.001) بينما كان معامل ارتباط بيرسون، بين الفروق في معدلات النمو العلمي، أثناء العمل لدى النساء، على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كان موجبا وضعيفا أيضا، ولكنه أقوى إلى حد ما من معامل ارتباط الرجال، الذي لم يكن دالا.

وترى الباحثة، أنه على الرغم من هذا التفاوت، فإن وزارة التربية تعد بيئة متميزة، مقارنة مع باقي مجالات العمل وقطاعاته المختلفة، لما تهيؤه من فرص داعمة لتوفير نمو علمي

للعاملين لديها، سواء من خلال تشريعات ناظمة للعمل ومحفزة للعاملين وميسرة لهم ذلك، أو من خلال توفير منح دراسية سنوية، أو من خلال اتفاقيات مع الجامعات الأردنية، لتخصيص مقاعد محددة للعاملين في الوزارة، انطلاقا من رسالة الوزارة ورؤيتها للعملية التعليمية التربوية، بـأن البناء المعرفي أساس لتطوير الموارد البشرية لديها، ضمن مدخلاتها ومخرجاتها على حد سواء.

استنتاجات:

تستنتج الباحثة، وبناء على جهود التطوير المبذولة من قبل قيـادات الـوزارة الواعيـة، لأهمية مواكبة استراتيجيات التطوير المعاصرة، وتعزيز الروابط والـشراكات الاسـتراتيجية، ولأهمية ربطها باستراتيجيات التطوير الإداري، وباستراتيجيات بناء الموارد البـشرية لـديها، وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، من تصورات للممارسات التنظيمية لديها، فإنها تعكس حاجة الوزارة، لتبني سياسات واستراتيجيات محددة، تدعم خطط التطوير لديها، لأن تنطلق من هذه الاستراتيجيات.

كما تستدل الباحثة من تزايد اهتمام الوزارة في السنوات الأخير، بزيادة أعـداد النـساء المشاركات في المراكز القيادية العليا، والتوسع في تضييق فجوة النوع الاجتماعي، وانطلاقا من واقع نتائج هذه الدراسة، أهمية العمل على ربط برامج رفع الكفاءة الإدارية، وتمكـين النـساء بالمهارات الإدارية اللازمة، ضمن استراتيجيات منطلقة من العوامل الثقافية الأكثر عبئا، علـى نمو وتقدم المرأة الوظيفي. وإيلائها الاهتمام الأكبر في عملية إدارة التطوير والتغيير، للوصول إلى ثقافة عمل هادفة لتحقيق المزيد من تقبل التنوع الثقافي لدمج النساء ومشاركتهن في المراكز القيادية، مشاركة متوازنة مع نسب وجودها في مختلف المستويات الوظيفية.

التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة الحالية، ومناقشتها، فقد سجلت النتائج أولويات في الاهتمام بأبعاد الثقافة المؤسسية، لدى بناء وزارة التربية والتعليم، لاستراتيجيات التطوير المختلفة، وإعادة هيكلة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لديها، بما يتواءم واستراتيجيات التطوير الإداري، ورفع مستوى مشاركة المرأة في المراكز القيادية بشكل خاص. كما سجلت النتائج أيضا، الأولويات الواجب تناولها، لمعالجة العوامل الثقافية ذات العلاقة بقضايا التحيز المعوقة لتقدمهن الوظيفي فيها، ولهذا فإن الباحثة توصي بما يلي:

أولا: نظرا لما للثقافة المؤسسية من دور رئيس، في تحقيق فاعلية لخطط التطوير عامة، وفقا للأهداف المخطط لها. فإنه من الأهمية لوزارة التربية والتعليم، أن تعمل على بناء خططها المستقبلية، وفقا لدراسات تقييمية للثقافة السائدة، لدى الأطراف المستهدفة من العملية التعليمية، والاسترشاد بها في صياغة أهدافها، واستراتيجيات تنفيذها، وفي إعداد قادة التطوير والتحديث القائمين عليها، وفي متابعة تقييم فعالية تنفيذها.

ثانيا: نظرا لكون الممارسات التنظيمية الفعلية في وزارة التربية والتعليم، قد عكست أبعاد النمط الثقافي السائد، بأنه يميل إلى التأكيد على المصالح المنسجمة، وفقا للخصائص الذكورية، ذات الاهتمام بالتنافسية في الأداء وتحقيق النتائج، والتأكيد على الذات، والتي تعد ممارسات معوقة لرفع نسبة مشاركة المرأة في المراكز القيادية. فإنه من الضروري للوزارة أن تتضمن استراتيجيات تعزيز الحاكمية، والإدارة والقيادة الرشيدة، اهتماما أكبر بالبعد الإنساني، وتحقيق التوازن النسبي لتمثيل النوع الاجتماعي، لتحقيق حياة نوعية لجميع العاملين، والوصول إلى نظام تربوي عماده التميّز.

ثالثا: نظرا لما أصبح عليه مطلب التنوع الثقافي من هدف تسعى إليه المؤسسات كافة، للدخول في تنافسية عالمية، ونظرا لما لخصائص القيادة الأنثوية من دور فاعل في عملية التطوير والتحديث عامة، فإنه من الأهمية لهذه المؤسسات في القطاعين العام والخاص، من ضرورة استحداث دائرة لمتابعة حقوق الإنسان، تأخذ على عاتقها مسؤولية تأهيل وإعداد قياداتها، للعمل وفق مفهوم التحول الثقافي وتنوعه، وإعداد القيادات المؤهلة من الطموحين لها، ضمن قواعد وأسس تضمن سلامة تطبيق الشفافية، وبعيدا عن المحسوبية والشللية، والتحيز بشتى أنواعه.

رابعا: نظرا لوجود فجوة بين أبعاد النمط الثقافي السائد، لدى مركز الوزارة والمديريات التعليمية، وما ينتج عنها من دلالات، فإن الباحثة، توصي المسؤولين في الوزارة، إيلاء اهتمام أكبر بالمديريات التعليمية، من خلال التوسع في توزيع السلطة، واعتماد اللامركزية، مع التأكيد على الشفافية لضمان سلامة استخدامها. والتوسع في مشاركة موظفيها، بالقرارات الخاصة بهم، وفي رعاية مصالحهم الشخصية، وفي تفعيل قنوات الاتصال معهم بدرجة أكبر.

خامسا: أهمية العمل على توصيف الحد الأدنى للشروط اللازم توفرها في شاغلي المراكز الإدارية والقيادية العليا كافة، والالتزام بها وبشفافية، في إجراءات التعيين والتدريب والانتقاء والترقية، وربط برامج التدريب الإداري بالمهارات اللازمة لهذه المراكز.

سادسا: ونظرا لأهمية تحقيق التوازن في تمثيل النوع الاجتماعي، في المراكز القيادية العليا، ونظرا لما للممارسات التي يشملها عامل حياة العمل داخل الوزارة، من أهمية في الكشف عن فجوة النوع الاجتماعي في المراكز الإدارية والقيادية العليا، وعن جذورها الثقافية. فإنه من الأهمية للوزارة، الالتزام بتطبيق التشريعات التنظيمية الخاصة بها، والتي هي على جانب كبير من الصحة، والحرص على تفعيلها ومتابعة تطبيقها بشفافية عالية، لتجنب الممارسات القائمة على الفردية والذاتية، والمنطلقة من أبعاد ثقافية مجتمعية مقولبة، وصولا لتحقيق الرسالة الاستراتيجية للوزارة.

سابعا: انسجاما مع جهود وزارة التربية والتعليم، التي تسعى إليها، ضمن برنامج تطوير الكفاءة المؤسسية، وبرنامج رفع مستوى مشاركة المرأة في المراكز القيادية، ولإنجاح خطط التطوير والتحديث التي تسعى إليها الوزارة في هذا المجال، ضرورة الاهتمام بكل من:

أ- ضمان سلامة الشفافية في تطبيق سياسات وبرامج الدعم المؤسسي المقدم للنساء العاملات لديها، تحقيقا لموثوقية النساء ورفع حافزيتهن، لتحمل زيادة مسؤوليات العمل.

ب- الاستناد في اختيار القيادات النسائية، وفي مختلف المواقع، على أساس الكفاءة والجدارة، والتأكيد على النماذج التأثيرية، كي تتمكن القيادات النسائية الطموحة، من تحقيق تأثير إيجابي لزيادة تقبل التنوع في الأدوار القيادية العليا لدى كل من الرجال والنساء.

ج- تجنب الترقيات العلاجية، لرفع نسبة مشاركة النساء في المراكز القيادية، تحسبا للارتدادات السلبية المحتملة، التي تهدم الإنجازات المتحققة، وعلى مختلف الأصعدة.

د- زيادة أعداد النساء الملتحقات في البرامج التدريبية، على المهارات الإدارية والقيادية، اللازمة للأدوار القيادية، للتوسع في قاعدة الاختيار، من بين النساء الطموحات لشغل المراكز القيادية العليا.

هـ- أهمية دمج النساء من حملة المؤهلات العلمية العليا (ماجستير فأكثر)، ومن الفئة العمرية (أكثر من 40-50 سنة)، ومن فئة الإدارة الوسطى، وممن أمضين فترة خدمة في الوزارة (لأكثر من 14-21 سنة)، ضمن برنامج تطوير الكفاءة المؤسسية، نظرا لارتفاع نسبة النساء اللواتي يفكرن بترك العمل من بين هذه الفئات، خاصة وأن خصائصهن التنظيمية والشخصية، تمثل الأساس الذي يرتكز عليه في عملية التطوير والتحديث.

ثامنا: وفي ختام هذه التوصيات تتقدم الباحثة بالاقتراحات التالية:

أ- تفعيلا لجهود الحكومة المبذولة، في رفع نسبة مشاركة المرأة في المراكز القيادية، فإن الباحثة، تقترح على الجهات الحكومية العليا، إنشاء "هيئة حكومية عليا، لمراقبة فجوة النوع الاجتماعي" يخول إليها مسؤولية مراقبة الأداء وممارسات العمل، داخل الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة، التي تؤدي إلى تضييق فجوة النوع الاجتماعي، وأن تعمل على إصدار تقارير سنوية، بالإنجازات المتحققة داخل هذه الهيئات الرسمية، واعتماد هذه الإنجازات، ضمن مواصفات الأداء الإداري المتميز.

ب- تفعيلا لجهود الهيئات المتخصصة بدعم النساء وتمكينهن، أهمية إنشاء شبكات دعم إلكترونية للنساء العاملات، في مختلف القطاعات، وتحفيز النساء على الاستمرار في عضويتها، والتواصل وتبادل الخبرات فيما بينهن. وأن تتولى لديها نساء من ذوات الخبرة، تقديم النصح والإرشاد للنساء العاملات الأعضاء، حول قضايا العمل التي تعترضهن.

المراجع

المراجع العربية:

الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

الأمانة العامة للكومنويلث، وشبكة العمل الدولية للعمل من أجل حقوق المرأة. (1996). *تقييم وضع المرأة: دليل خاص بإعداد التقارير عن إتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة*. سيداو CEDAW . الطبعة الثانية.

الأمم المتحدة، (1995). ***منهاج العمل لمؤتمر بكين***، النسخة العربية. تقرير المؤتمر العالمي الرابع للمرأة.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (2004)*تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003* ، ترجمة: غسان غصن وآخرون. المكتب الإقليمي للدول العربية. عمان. الأردن.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2006)*تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2005. نحو نهوض المرأة في الوطن العربي*. المكتب الإقليمي للدول العربية.

بيترو، وسيلة والحديدي، منى وملكاوي، حنان وأبو حسان، ليلى وشريم، رغدة. (2005). *المرأة والتعليم العالي: واقع وتطلعات – نحو تمثيل جندري متوازن: أكاديميا ومهنيا وقياديا. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي*، دراسة غير منشورة. المصدر: اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة. عمان، الأردن.

الحسين، إيمان بشير. (2004). *تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم – دراسة حالة–*. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

الحنيطي، محمد فالح. (2003). الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية. *دراسات، سلسلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية*. 30(2)، 398-415.

خصاونة، آمنة. (1992). *صعوبات ترقية المرأة الموظفة إلى المستويات الإدرية العليا في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الخيري، سلوى. (1992). دور المرأة في الوظيفة العامة: واقع وتطلعات. ورقة عمل (غير منشورة) ورقة مقدمة إلى *المؤتمر الأول لصاحبات الأعمال والمهن* (8-11) آذار 1992 ، عمان، إشراف ديوان الخدمة المدنية بالتعاون مع نادي صاحبات الأعمال والمهن.

دائرة الاحصاءات العامة (1979). *الكتاب الاحصائي السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الاحصاءات العامة (1994). *الكتاب الاحصائي السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الاحصاءات العامة (1998). *الكتاب الاحصائي السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الاحصاءات العامة (2002). *الكتاب الاحصائي السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الاحصاءات العامة (2003). *الكتاب الاحصائي السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (1976). مسح *الخصوبة والصحة الأسرية في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (1983). مسح *الخصوبة والصحة الأسرية في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (1990). مسح *الخصوبة والصحة الأسرية في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (1997). مسح *الخصوبة والصحة الأسرية في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2002). مسح *الخصوبة والصحة الأسرية في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة، (2004). مسح *الخصوبة والصحة الأسرية في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (1979). *التقرير السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (1987). *التقرير السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (1997). *التقرير السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2000). *التقرير السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2001). *التقرير السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2002). *التقرير السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2003). *التقرير السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2004). *التقرير السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2005). *التقرير السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2006). *التقرير السنوي*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (1987). تقرير مسح *العمالة والبطالة في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (1994). تقرير مسح *العمالة والبطالة في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2000). تقرير مسح *العمالة والبطالة في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2001). تقرير مسح *العمالة والبطالة في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2002). تقرير مسح *العمالة والبطالة في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة،(2003). تقرير مسح *العمالة والبطالة في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2004). تقرير مسح *العمالة والبطالة في الأردن*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

دائرة الإحصاءات العامة (2005). *تقرير مسح العمالة والبطالة في الأردن*، مسح الجولة الأولى. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

الدستور الأردني. المواد (6، 7، 16، 17، 20، 22، 23).

الرشيد، عادل (2003). المأسسة ومنظمات الأعمال والمؤسسات الأردنية: اتجاهات المديرين نحو ممارسات إدارية دالة. *أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. 19 (1أ)، 229- 276.

الرشيد، عادل محمود (2002)، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل. *أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. 20(3 ب)، 1637- 1679.

الرشيد، عادل و أبو دولة، جمال (2002). العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفيا واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية. *دراسات. سلسلة العلوم الإدارية*. 29 (1)، 48- 72.

ريحاني، هنا جريس. (1989). *واقع المرأة الأردنية في العمل: دراسة تحليلية مطبقة على شركات مساهمة عامة في القطاع الخاص*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.

الزعبي، فاروق (2003). حقوق المرأة في القانون الدولي والتشريعات الوطنية الأردنية: "دراسة مقارنة". *أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. 19 (1أ)، 189-227.

الزغل، علي شتيوي (2003). مكانة المرأة في المجتمع الأردني: اتجاهات مواطني شمال الأردن " دراسة ميدانية" . *أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 19 (1ب)، 429- 473.

السعودي، موسى أحمد. (2005). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. *دراسات، سلسلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية*، 32(1)، 100-114.

الصباغ، أمل. (1997). *عمل وتقدم المرأة في الخدمة المدنية الأردنية*، أطروحة دكتوراه، غير منشورة. جامعة نوتنجهام. بريطانيا. تم الحصول على ملخص بالعربية، من الباحثة مباشرة، بتاريخ 2005/5/9. عمان، الأردن.

صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (اليونيفم)، (2004). *تقرير أوضاع المرأة الأردنية: الديموغرافية، المشاركة الاقتصادية، المشاركة السياسية، والعنف ضد المرأة*. المكتب الإقليمي للدول العربية. عمان. الأردن.

صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة(اليونيفم) ومنظمة الأمم المتحدة للأطفال (اليونيسف)،(2002). *اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة*، اليونيفم (المكتب الإقليمي للدول العربية) واليونيسف (المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا)، عمان. الأردن.

صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (اليونيفم)، (2005). عشر *سنوات بعد بيجين: دور المنظمات غير الحكومية العربية ومساهمتها*. المكتب الإقليمي للدول العربية ، ط1. عمان. الأردن.

العدوان، ياسر (1994)، *التطوير الإداري في الأردن: دراسة تقييمية لمستوى الإنجاز والفاعلية*، مركز الدراسات الأردنية، (1994). جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

العزام، عبد المجيد والشهابي، إنعام (2003). اتجاهات المرأة االقيايدية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – العلوم الإنسانية*. 6 (2)، 94-114.

العضايلة، علي (1998). المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع العام الأردني (دراسة ميدانية). *أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 14 (4)، 123-140.

الفرحان، أمل حمد (2003). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني " دراسة تحليلية" . *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – العلوم الإنسانية*، 6 (1)، 15-38.

الفرحان، أمل. (1989). الرقي الوظيفي للمرأة العاملة في الجهاز الإداري لوزارة التربية والتعليم في الأردن. *دراسات، الجامعة الأردنية*. 16 (1)، 123-143.

قانون العمل الأردني رقم 18 لسنة 1996 وتعديلاته والأنظمة والتعليمات والقرارات الصادرة بموجبه. مجلة العمل، عدد خاص.

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 1992. *الاستراتيجية الوطنية للمرأة الأردنية*. اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة. عمان، الأردن.

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2002. *الاستراتيجية الوطنية للمـرأة الأردنيـة لعـام 2002*. اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة. عمان الأردن.

المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية للعام، (2002). *توصيات المؤتمر*. المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية للعام 2002. المصدر: اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، عمان، الأردن

المبسلط، شروق مفيد محمد (1999). *الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن – دراسة تحليلية*– رسالة ماجستير، غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

معهد الإدارة العامة ومركز الأميرة بسمة لشؤون المرأة (1996). المرأة الأردنية في المواقـع القيادية. دراسة غير منشورة. معهد الإدارة العامة ومركز الأميرة بسمة لشؤون المرأة. عمان الأردن.

مديرية الإحصاءات السكانية، (2004). *تقرير أوضاع المرأة الأردنية*، دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

مديرية الإحصاءات السكانية (2005). *أوضاع المرأة*. دائرة الإحصاءات العامة. الأردن.

الميثاق الوطني الأردني.

الهيجان، عبد الرحمن أحمد. (1992). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. *مجلة الإدارة العامة*. العدد 74 أبريل 1992.

يحي، خولة. (1985). المرأة والمشاركة السياسية. ورقة عمل (غير منشورة) مقدمة *للمـؤتمر الوطني للمرأة الأردنية واقع وتطلعات* (14-16) أيار،1985. عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم، (1997). *قانون التربية والتعليم رقم-3- لسنة 1994*. صادر عن المديرية العامة للدراسات والبحوث التربوية، مديرية المطبوعات والتوثيق التربوي، قسم المطبوعات التربوية. وزارة التربية والتعليم، الأردن.

المراجع الأجنبية:

Aburdene, P., & Naisbitt, J. (1992). *Megatrends for women.* New York: Villand Books.

Al-Faleh, Mohomoud. (1987). Recruitment and Selection of Managers in Jordanian Private Industry", *Dirasat.* XIV (8), 33-60.

Alvesson, M. and Berg, P. (1990). Corporate Culture and Organizational Symbolism. Berlin: de Gruyter. Antcedents and Determinants of Sweatshop Establishments:

Atwater, L., Brett, J., Waldman, D., DiMare, L., & Hayden, M. (2004). Men's & Women's Perceptions of the Gender Typing Of Management Subroles. *Sex Roles: A Journal Research,* Feb. 2004.

Retrived Feb 9, 2005, from,http:// www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294

Bajdo, L. & Dickson, M. (2001). Perceptions of Organizational Culture and Women's advancement in Organizations: A Cross-cultural examination. *Sex Roles: A Journal of Research,* Sept, 2001. Retrived Nov 24, 2004, From http:// www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294

Banfe, P. L., Govekar, M. A., Miceli, N. S. and Woods, D. R.(2001). Antecedents and Determinant of Sweetshop Establishments: If the Shoe Fits… *TAMARA: Journal of Critical Postmodern Organization Science.* 1(2), 2001. pp. 77-91. Ohio Northern University, College of Business Administration. Retrived: at Jan. 28, 2006, from: www.zianet.com/boje/tamara/pages/Tamara_subscribe.html

Bergman, B. (2003). The Validation of the Women Workplace Culture Questionnaire: gender related stress and health for Swedish working women. Sex Roles: A journal of Research, sept, 2003. Retrived Nov. 28, 2004. From: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294

Bergman, B. Halberg, L. R-M. (2002). Women in male-dominated industry: Factor analysis of a Women Workplace Culture Questionnaire based on a grounded theory model. Sex Roles: A Journal of Research, May, 2002. Retrived Mar. 14, 2004. From: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294

Bergman, B., & Hallberg, L. R.-M. (1997). Swedish women in a male-

Dominated industry: A qualitative study of gender related problems. Journal of Gender, Culture, and Health, 1, 45-63. Retrived June 8, 2004. From: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294

Berman,-Barbara- T. (1998). Barriers to Upward Mobility in International Schools for Women Administrators. [Abstract]. *ERIC*, ED422382.

Berman,-Barbara-T. (1996). A Pilot Study for Validating a Questionnaire on Perceptions of Barriers to Upward Mobility by Women Administrators in International Schools in Mexico and the United states. [Abstract] *ERIC*. ED406414.

Birnbaum, R. (1992). *How academic leadership works: Understanding success and failure in the college presidency.* San Francisco: Jossey-Bass.

Boyce, L. A., & Herd, A. M., (2003). The Relationship between gender role stereotypes and requisite military leadership characteristics. *Sex Role: AJournal of Research*. Oct, 2003. Retrived Mar. 12, 2004 from:

http://www.furl.net/index.jsp?&source=ls.art.article&cm_ven=ls.article&cm_ite =getstarted.

Burton, C. 1997. Women in Public and Private Sector Senior Management. Australian Government, Department of the Prime Minister and Cabinet, Office of the Status of Women (OSW). Employment Equity Research & Consultant. Canberra (OSW). Retrived Nov. 25, 2004. From: http://www.osw.dpmc.gov.au/publications/index.htm

Chliwniak, L. (1997). Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap. *ERIC Digest.* Clearinghouse on Higher Education, ED410846. Retrived at: Oct. 10, 2004 cited at Yahoo. From: http://ericdigests.org/1998-/gap.htm

http://www.ed.gov/database/ERIC_Digest/ed410846.htm.

Coates, G. (1997). Organization Man–Women and Organizational Culture. Sociological Research Online, 2 (3). Retrived May 4, 2005. from: http://www.socreonline.org.uk/socresonline/2/3/7.html

Conley, D. T. (1996). *Are you ready to restructure?* A guidebook for educators, parents, and community members. Thousand Oaks, CA: Corwin Press

Conner, N.L.(1992). Restructuring schools: Will there be a place for women? Clearing House, 65(6), 337-339. Retrived Oct. 22, 2003

www.wpnet.com/cgi-bin/epwtop/page

Cray, D. and Mallory, G R. (1997). *Making Sense of Managing Culture.* Thomson: London.

Crossley, M., Broadfoot, P. (1992), Comparative and international research in education: scope, problems and potential", *British Educational Research Journal*, 18 (2), 99-112.

Davis, D. & Astin, H.S. (1987). Reputational Standing in Academe. *Journal of Higher Education* 58(3): 261-75. CITE in Hensel, Nancy (1991). Realizing Gender Equality in Higher Education: The Need To Integrate Work/Family Issues. *IRIC Digest*: ED 340273. Retrived Oct. 24, 2004. Oct. 16, 2004. From:

WWW.ed.gov/databases/ERIC_Digests340273.html

Deal & Kennedy,(unknown). Culture and Symbolism in Organization Analysis. Cited at Yahoo. Retrived Oct. 8, 2004. From:

WWW.Keele.ac.uk/depts./mn/staff/dkhome/teaching/cultureandSymbolisminOrganizationalAnalysisdoc.

Deem, R. (2003). Gender, Organizational Cultures and the Practices of Manager-Academics in UK Universities [Abstract]. *Gender, Work & Organization*; Mar. 2003, 10 (2), p 239. Retrived Nov 8, 2003. From: From <ephost@epnet.com>

Delobbe, N.. L (2005). Measuring Core Dimensions of Organization Culture.

Organization Science. 1 (2) 2001. pp. 77-91. Ohio Northern

Dimmock, C. & Walker, A. (1998), "Towards comparative Administration: building the case for a cross – cultural school – based approach", *Journal of Educational Administration*, 36 (4), 379-401.

Dyer, Gibb W., Jr. , *The Cycle of Cultural Evolution in Organizations*", in Ralph H. Killman, Mary J. Saxton, Roy Serpa, and associates, (1985). Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey- Bass, 1985, p. 205.

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.

Eagly, A. H. (unknown). Few Women at the Top: How Role Incongruity Produces Prejudice and the Glass Ceiling. Northwestern University. Chapter written for D. van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.), Identity, Leadership, and Power. London: Sage Publications.

Eakel, P. Hill, B. & Green, M. (1998). On Change: En rout to transformation. Washington, D.C.: American Council on Education, An occasional paper series of the ACE project on leadership and institutional transformation [Abstract]. Cited in: Keup, J. Walker, A. Astin, H. & Lindholm, J (2001). Organizational Culture and Institutional Trancformation. *ERIC Digest*. ED464521. Retrived Oct. 16, 2004

Eagly, S. A. (2003). Going where few women have gone. *Thrust for Educational Leadership, 24(6),* 16-21. Retrieved Sept. 5, 2000, from www.wpnet.com/cgi-bin/epwtop/page.

El-Kharouf, A. M. (2000). *Factors Influencing The Employment Of Women, From The View Of Employed And Non-Employed Women And Managers In Amman City, Jordan.* (1st Ed.). UNIFEM Western Asia Regional Office, Jorfan, or NUESCO The Regional Office For Education In Arab States, Jordan.

Getskow, V. (1996). Women in community college leadership roles. *ERIC* Clearinghouse for Community Colleges. Retrieved August 25, 2002, from: http://www.gseis.ucla.edu/ERIC/digests/dig9790html.

Gillet-Karam, R. (1994). Maxims for excellence in teaching: Reaching the underserved. In G. Baker (Ed.), *Handbook on the community college in America: Its history, mission, and management.* Westport, CT: Greenwood Press. 410-422. Retrived Sept. 30. 2003.

Gilligan, C., Ward, J. & Taylor, J. eds. (1988). Mapping the Moral Domain: A Contribution of Women's Thinking to Psychological Theory and Education. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. Cite in Chliwniak, L. (1997). Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap. *ERIC* Digest. Retrived at 08/10/2003. WWW.ed.gov/database/ERIC_Digest/ed41846.htm

Growe, R., & Montgomery, P. (2000). Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap. *National Forum Journal, 17E,* 1-7. Retrieved June 25, 2002, from http://www.nationalforum.com

Gupton,-Sandra- Lee, and Del-Rosario,-Rose-Marie. (1997). An analyses of Federal Initiatives To Support Women's Upward Mobility in Educational Administration. *ERIC* 409632. Retrived Oct. 16, 2004. From: WWW.ed.gov/database/ERIC_Digest/ed409632.htm.

Harlan, Sharon L. 1994. Barriers to Workplace Advancement Experienced By Women in Low-Paying Occupations. Center for Women in Government University of Albany State University of New York. Jan. 1994.

Helgesen, S. (1995). *The Web of Inclusion. New York*: Currency/ Doubleday.

Hensel, Nancy (1991). Realizing Gender Equality in Higher Education: The Need To Integrate Work/Family Issues. *IRIC* Digest: ED 340. Retrived Ooct. 16, 2004. From: *WWW.ed.gov/databases/ERIC_Digests340273.html*

Hite, - Steven- J.; and – others, (1994). Sociological Factors in Rural Communities That Impact the Entrance and Upward Mobility of Female Administrative Aspirants in Public Schools. *ERIC*, ED390609. Retrived Nov. 12, 2004.

Hofstede, G., 1991. *Culture and Organizations*: Software of the mind, McGraw- Hill.

Holt, C. & Ellis, J. B, (1998). Assessing the current validity of the Bem Sex-Role Inventory. *Sex Role*, 39, 929-941.

Hoy, W. and Miskel, C. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and apractice.*(3rd ed.). Random House, New York.

Irish Business and Employers Confederation (IBEC). (2002). *Report finds 'glass ceiling' obstructs women in management.* Retrived Jan. 2006. Cited at:. http://www.eiro.eurofound.eu.int/index.html

Kahn, Shulamit & Griesinger, Harrit, (1989). Female Mobility and Returnes to Seniority: Should EEO Policy Be Concerned with Promotion? *Labor Market Transitions Of Women.* 79 (2), 300-304.

Kanter, R M (1995) *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*, London: Unwin – Hyman.

Kats, Jane Elizabeth Anne (2000). Women in leadership: Understanding the interaction of learning, personal attributes and organizational culture in retaining women in senior positions of leadership [Abstract]. *MAI* 38 (06), p.1474, Dec 2000. Retrived Nov. 12, 2004. From: AAC MQ49225 proQuest- Dissertation Abstracts.

Kennedy, Heidi Alexandra (2002). The Advancement of Women in higher education leadership [Abstract]. *DAI-A* 62 (10) p. 3313, Apr. 2002. Retrived Nov. 6, 2003.

Keup, J. Walker, A. Astin, H. & Lindholm, J. (2001). Organizational Culture and Institutional Transformation. *ERIC Digest.* ED464521. Retrived Oct. 16, 2004. From ERIC Clearinghouse on Higher Education Washington DC.

Loo, R., & Thrope, K. (1998). Attitudes toward women's role in society: A replication after 20 years. *Sex Role*, 39, 903-912.

Lortie-Lussier, Monique (2002). Te Proportion of Women Managers: Where Is the Critical Mass? *Journal of Applied Social Psychology;* Sep. 2002, 32 (9), p1974. Retrived Nov. 8, 2003. From <ephost@epnet.com>.

Manwa, H. & Black, N. (2002). Influence of Organizational Culture on Female Upward Mobility into Middle and Senior Managerial Positions: Zimbabwean Banks and Hotels [Abstract]. *International Journal of Cross Cultural Management*, Dec. 2002. 2 (3), p 357. Retrived Nov. 6, 2003. From <ephost@epnet.com>.

Martin, J (1992) *Cultures and Organizations: Three Perspectives*, Beverly Hills, Ca.: Sage.

Mills, Albert J. (2002). Studying the Gendering of Organizational Culture Over Time: Concerns, Issues and Strategies [Abstract]. *Gender, Work & Organization*; Jun, 2002. 9 (3), p 286. Retrived Nov. 6, 2003. From <ephost@epnet.com>.

Mills, J. H. (2002). Employment Practices and the Gendering of Air Canada's Culture during its Trans Canada Airlines Days. *Culture and Organization*, 2002, 8(2), 117-128. Retrived Dec. 14, 2004. From: <ephost@epnet.com>.

Mitchell, J.T., Willower, D.J. (1992), "Organizational culture in a good high school", *Journal of Educational Administration*,. 30.(6), pp.6-16.

Moore, J D (1997) *Visions of Culture: An Introduction to Anthropological Theories and Theorists*, London: Sage. A book of readings by 21 major theorists on culture and an analysis of their impact on contemporary thought.

Newman, M. A. A Work Force under seige: A Gender Perspective on Women in Military Service. Washington State University.

Ramsey, N. & McCorduck, P. (2005). Where are the Women in Information Technology?. Report of Literature Search and Interviews Prepared for the National Center for Women & Information Technology, University of Colorado, Boulder.

Parker, M. 2000. *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work.* Sage: London.

Peters, Helen. (1998). Women and the Glass Ceiling. Hagberg Consulting Group. Retrived May 22, 2004. From: http://www.leader-values.Com/content/detail

Print.asp?ContentDetailID=346

Porat, K. L. (1991). Women in administration: The difference is positive. *Clearing House,* 64(6), 412-415. Retrieved Sep. 30, 2003. from: http://www. wpnet.com/cgi-bin/epwtop/page.

Reirmer, J. M., Barbuto,J.E., & Matkin, G. S. (2003).Gender Differences In Downward Influences Strategies. Manuscript. Submitted for Presentation at the 2003, Midwest Academy of Management, St. Louis, Mo.

Rollinson, Edwards, & Broadfield (1998). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. Weseley, England.

Romaine, J. (1999). The Influence of organizational culture and gender salience on manager's decision-making styles [Abstract]. PhD, 1999. *DAI- A* 63(01), p. 165, Retrived Apr. 18, 2004. From: DAI-A 63 (01), p. 275, Jul 2002.

Rush, E. & Marshall, C. (1995). Gender Filters at Work in the Administrative Culture. Paper presented at the *Annual Meeting Of American Educational Research Association* (San Francisco, CA, April 18-22, 1995). *ED* 392 116. Retrived Feb. 22, 2006.

Ryder, M. (1994). Women in educational administration. Thrust for Educational leadership, 23 (7), 28-35. Retrived Dec. 23, 2003. From: www.wpnet.com/cgi-bin/epwtop/page

Schein, E. (1990). Organizational Culture, *American Psychologist* 45(2): 109-119.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tallerico, M., & Burstyn, J. (1996). Retaining women in the superintendency: The Location matters. *Educational Administration Quarterly*, 32(Suppl.), 642-665. Retrived at Sep. 18, 2005. From: www.wpnet.com/cgi-bin/epwtop/page.

Tayeb, M (1994) Organizations and national culture: methodology considered, *Organization Studies* 15(3); 429-46

Tedrow, B., Rhoads, R. A. (1999). A qualitative study of women's experiences in community college leadership positions. *Community College Review*, 27 (3), (winter 1999), No. BED100006682.

Townsend, B. (1996). Room at the top for women-cover story. *American Demographics*. July, 1996. Retrieved Nov. 8, 2003.From:

http://www.findarticle.com/p/articles/mi_m4021/is_n7-vl8/ai_18440638

Whitehead, Stephan (2001). Women as Manager: A Seductive Ontology. *Gender, Work & Organization*: Jan 2001, 8 (1), p 84. Retrived Nov. 18, 2003.From: < ephost@epnet.com>

Soloman, C. M. (2000). Cracks in the Glass Ceiling-dealing with sex discrimination in corporate culture. *Workforce*, Sept. 2000. Retrived May 18, 2004. From: http://www.findarticles.com/p/search?tb

Ulijn, J. (2001). Martin Parker: Organizational Culture and Identity..- book review. *Organization Review*, Sep-Oct, 2001.

Williams, R. 1983. *Keywords*. London: Fontana. Cited in –

Yetzer, Rosanne M. 2004, *Organizational Culture*, Saga, and Change: A Case Study of a Rural New York State Community College. University At Albany, State University of New York, EQRE Conference, Albany, NY. June 6, 2004. E-mail: ryetzer@hvc.rr.com

Yukle G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukle, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

الملاحق

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

جامعـــة اليرمـــــــــــــوك

كليـــة الدراســـــــات العليا

قسم الإدارة وأصول التربية

الأخوة والأخوات الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

تقوم الباحثة بدراسة الثقافة المؤسسية في وزارة التربية والتعليم فـــي الأردن وعلاقتهـــا بالنمو المهني والتقدم الوظيفي للمرأة العاملة في الوزارة بهدف إعداد أطروحة الدكتوراه بهـــذا الموضوع.

ويقصد بالثقافة المؤسسية " مجموعة المعتقدات والقيم المشتركة بين الأفـــراد أعضـــاء المؤسسة التي تشكل بمجموعها الصورة اليومية لحياة العمل في المؤسسة".

صممت الاستبانة المرفقة لتحقيق هذا الغرض، وتتكون من ثلاثة أجزاء؛ الجـــزء الأول خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية، والجزء الثاني خاص بالأداة الأولـــى لجميـــع المـــوظفين والموظفات. أما الجزء الثالث فهو خاص بالأداة الثانية، تستجيب عليها النساء الموظفات فقـــط. وقد أرفق في مقدمة الاستبانة توضيحا لمكوناتها وأغراضها وتعليمات للإجابة عليها، آمـــل أن ينال الموضوع اهتمامكم وأن تعطوه وقتكم الكافي في قراءة بنودها والإجابة عليهـــا بدقـــة دون ذكر الاسم.

لذا أرجو تعاونكم، والتكرم بالإجابة على بنود الإستبانة كلها، وأشكر لكم تعاونكم، مؤكدة لكم أن البيانات المقدمة من طرفكم ستكون لغايات البحث العلمي فقط وســـيتم التعامـــل معهـــا بالسرية التامة.

وأقبلوا التقدير والاحترام

الباحثة

آمنـــة الخصاونـــة

توضيحات للتعامل مع الاستبانة:

الاستبانة التي بين أيديكم تتكون من الأجزاء الثلاثة التالية:

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

يتكون من اثني عشر بندا، ويتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لكافة المشاركين في الإجابة على الاستبانة من موظفي وموظفات وزارة التربية والتعليم في الأردن في جميع مستويات العمل.

الجزء الثاني : أداة قياس أبعاد الثقافة المؤسسية

تهدف إلى وصف أبعاد الثقافة المؤسسية السائدة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من خلال قياس واقع الممارسات التنظيمية التي تعكس هذه الثقافة بطريقة ملموسة، من أجل توضيح السبل التي تمكن الوزارة من عملية إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مواءمة استراتيجيات التطوير التنظيمي، والتعرف على أفضل السبل المؤدية إلى إنجاح عملية تبني الثقافة التي تسعى الوزارة من خلالها إلى عمليات التغيير المرجوة، ومواجهة تحديات العولمة ومواكبة التطورات المتسارعة والتعايش ضمن مجتمع عالمي مفتوح بالحفاظ على الهوية الثقافية الوطنية.

تتألف هذه الأداة من (42) بندا تمثل أداة هوفستد (Hofstede, 1990) لقياس أبعاد النمط الثقافي السائد التي تصف ستة أبعاد ثقافية، وتم تكييف صياغة بنودها لتلائم بيئة قطاع التعليم في الأردن ، وقد ألحق بهذه البنود مقياس ليكرت المكون من خمسة مستويات ليعكس درجة موافقة المشاركين والمشاركات بهذه الدراسة (عالية جدا، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) بوضع إشارة (✓) مقابل البديل الأنسب لرأيهم. وتستهدف هذه الأداة جميع العاملين والعاملات في الوزارة على اختلاف وظائفهم، وفي كافة المناطق التعليمية .

الجزء الثالث: أداة ثقافة مكان عمل النساء

تتألف من (36) بندا تم تكييف صياغتها عن أداة بيرغمان وهالبيرغ (Bergman & Hallberg, 2000) لقياس ثقافة مكان عمل النساء وفق بيئة العمل العام في الأردن، وقد وضع بجانب البنود من (1-32) تدريج مقياس ليكرت المكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكدة، أعارض، أعارض بشدة) لتقوم المرأة الموظفة المشاركة بالإجابة بوضع إشارة (✓) جانب البديل الأنسب لرأيها، أما البنود من (33-36) فيتم الإجابة عليها وفق الشرح المرفق مع كل منها.

وتهدف هذه الأداة إلى البحث عن الجذور المتعمقة لمعوقات تقدم المرأة الوظيفي في ثقافة مكان العمل في مواقع يغلب عليها وجود الرجال والثقافة الذكورية. وتغطي بنود هذا الجزء كل من مجال حياة العمل داخل الوزارة، ومدى كفاية وملاءمة الدعم المؤسسي للمرأة، والدعم العائلي المقدم للمرأة العاملة، وبيئة وصحة مكان العمل نحو للمرأة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والتنظيمية

1- البيانات الشخصية: أرجو وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة المناسب

الجنس		الحالة الاجتماعية		العمر بالسنوات	
ذكر	أنثى	عازب	....	ثلاثون سنة فأقل	.....
....	.....	متزوج	....	أكثر من 30 – 40 سنة	....
		مطلق	....	أكثر من 40 – 50 سنة	....
		أرمل	....	أكثر من 50 سنة	....

2- مكان العمل: أرجو ملء الجدول بالبيانات المطلوبة في المكان المناسب

في مركز الوزارة: اسم الإدارة .... أو / واسم المديرية: .... اسم القسـم : ....
خارج الوزارة في المديريات التابعة: اسم المديرية: ....اسم القسم : .... المحافظة: ....

3- المؤهل العلمي: أرجو وضع إشارة (✓) لبيان المؤهل العلمي.

	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دبلوم بعد البكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
المؤهل العلمي عند بدء العمل في الوزارة					
المؤهل العلمي الحالي					

4- التخصص العلمي في المؤهل العلمي الحالي (الأعلى): أرجو وضع إشارة (✓)في الحقل المناسب

علوم تربوية	علوم إدارية ومالية وقانونية	مهنية متخصصة	إنسانية / اجتماعية	اخرى (حدد)

5- أفراد الأسرة : أرجو ملء الجدول بالبيانات المطلوبة

عدد الأبناء		عدد الأبناء والبنات تحت عمر 18 سنة			هل يقيم أفراد آخرون مع الأسرة (تحديد العدد)		
الذكور	الإناث	أقل من 7	من 7 – 12	من 13- 18	الوالدان	الأخوة والأخوات	أقرباء آخرون

6 – **المركز / المسمى الوظيفي:** أرجو وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة المناسب المقابل لوظيفتك

المسمى/ المركز الوظيفي الحالي		المركز الوظيفي السابق للوظيفة الحالية	
أمين عام		أمين عام	
مستشار		مستشار	
مدير إدارة		مدير إدارة	
مدير مديرية / مختص		مدير مديرية / مختص	
مدير تربية وتعليم منطقة		مدير تربية وتعليم منطقة	
مدير الشؤون الإدارية		مدير الشؤون الإدارية	
مدير الشؤون التعليمية		مدير الشؤون التعليمية	
مشرف تربوي		مشرف تربوي	
رئيس قسم (في المركز)		رئيس قسم (في المركز)	
رئيس قسم (في مديريات الميدان)		رئيس قسم (في مديريات الميدان)	
إداري إشرافي		إداري إشرافي	
إداري غير إشرافي		إداري غير إشرافي	
اخرى (حدد)		اخرى (مثل مدير مدرسة أو معلم/ حدد)	

7– **الفترة الزمنية في المركز الوظيفي:** أرجو وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة المناسب

الفترة التي أمضيتها في الوظيفة الحالية بالسنوات				**الفترة التي أمضيتها في الوظيفة السابقة بالسنوات**			
3 سنوات فأقل	أكثر من 3 – 7	أكثر من 7 – 11	أكثر من 11	3 سنوات فأقل	أكثر من 3 – 7	أكثر من 7 – 11	أكثر من 11

8– **مدة الخدمة الكلية في الوزارة:** أرجو وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة المناسب

مدة الخدمة الكلية في الوزارة بالسنوات				
7 سنوات فأقل	أكثر من 7 – 14	أكثر من 14 – 21	أكثر من 21 – 28	أكثر من 28

9–عدد الأفراد الذين تشرف/ تشرفين عليهم: أرجو وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة المناسب

5 فأقل	6–10	11– 15	16–20	21– 25	26 فأكثر

10 – الدورات التدريبية : أرجو ملء الجدول بالبيانات المطلوبة لآخر ثلاث سنوات

عنوان الدورة أو مجالها	مدة الدورة		الهدف من الدورة			مدى فائدة الدورة		
الدورات التي شاركت بها من خلال الوزارة	يوم	شهر	لتطوير العمل	لكسب مهارات إدارية جديدة	لأغراض الترقية	مفيدة جدا	مفيدة إلى حد ما	غير مفيدة
استخدام الكمبيوتر								
دورات إدارية مختلفة								
أخرى (حدد)								

11 – المشاركة باللجان : أرجو ملء الجدول بالبيانات المطلوبة عن السنة الحالية

أسماء اللجان التي تشارك / تشاركين بها حاليا	اسم الجهة التي ترأس اللجنة				عدد أفراد اللجنة		
	الوزير	الأمين العام	مدير إدارة	مدير مديرية	ذكور	إناث	مجموع
-1							
-2							
-3							
-4							

12– التكليف / الانتداب : إذا كنت قد كلفت أو انتدبت لتمثيل الوزارة رسميا للقيام بمهمة ما، يرجى ملء الجدول بالبيانات المطلوبة:

نوع أو عنوان المهمة	الفترة الزمنية التي استغرقتها المهمة	الفائدة المتحققة من المهمة		
		فائدة عامة	فائدة شخصية	عامة وشخصية
-1				
-2				
-3				
-4				

شكرا، ويرجى الانتقال إلى الجزء الثاني من الاستبانة:

الجزء الثاني : أداة قياس أبعاد الثقافة المؤسسية

تعكس البنود التالية الممارسات التنظيمية في الوزارة، الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان الملائم الذي يبين درجة موافقتك على درجة وجود هذه الممارسة في الوزارة.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يتم إبلاغ الموظفين عن أدائهم الجيد في العمل.					
2	يؤدي الموظفون عملهم بدقة وسرعة.					
3	يتكيف الموظفون مع ظروف العمل الجديدة (مثل نقله إلى قسم آخر)					
4	يواجه الموظفون تحديات جديدة في العمل كل يوم.					
5	يسعى الموظفون الأكفاء لتقديم المبادرات في عملهم.					
6	تسود العلاقات غير الرسمية بين الموظفين.					
7	تسود علاقات المودة بين الموظفين.					
8	يسعى الموظفون ليكونوا رياديين في عملهم.					
9	يسعى الموظفون الأكفاء ليكونوا قياديين في عملهم.					
10	يبذل الموظفون أقصى جهودهم لأداء مهماتهم الوظيفية.					
11	يسود التسامح بين الموظفين في العمل.					
12	تسود روح التفاؤل بين الموظفين في العمل.					
13	يسود التواصل المستمر بين المسؤولين وأطراف العملية التربوية.					
14	يقدم المديرون المساعدة للموظفين الجدد من أجل تقدمهم وظيفيا.					
15	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المهمة.					
16	يقتصر اهتمام المسؤولين في الوزارة على عمل الموظفين.					
17	تتركز القرارات في أيدي القيادات بالإدارة العليا.					
18	يقرب المديرون الموظفين الأكفاء منهم في العمل.					
19	يفرض المديرون التغييرات في الوزارة بقرارات إدارية.					
20	تتاح الفرص للموظفين الجدد لتحقيق النمو الوظيفي لديهم.					
21	يتفاعل المسؤولون في الوزارة مع المجتمع المحلي.					
22	يولي المسؤولون اهتماما بمشاكل الموظفين الخاصة.					
23	يرى المسؤولون أن حياة الموظفين الخاصة هي من شؤونهم الشخصية.					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
24	يعتبر المسؤولون أن الكفاءة في العمل هي المعيار الوحيد في تعيين الموظفين.					
25	يحرص المسؤولون على تنمية اتجاهات العاملين بالاستقرار في وظائفهم.					
26	يحرص المسؤولون على إثارة الاهتمام بالمنافسة فيما بين الموظفين.					
27	يسود التعاون والثقة بين الإدارات والمديريات والأقسام في الوزارة.					
28	يفضل المسؤولون الأفراد ذوي القدرات المتميزة.					
29	يوصف مكان العمل الذي أعمل فيه بأنه الأدنى في الوزارة.					
30	يركز المسؤولون على الأمور الشكلية في العمل.(مثل التأخر أحيانا عن بداية الدوام).					
31	يولي المسؤولون اهتماما ببيئة العمل المادية (مثل : البناء، والأثاث، والشروط الصحية، الخ).					
32	يحرص المسؤولون في الوزارة بالانغلاق على أنفسهم وبالتكتم على المعلومات.					
33	يؤكد المسؤولون على تنمية الإحساس بالجودة في العمل لدى الموظفين.					
34	يتشدد المسؤولون بشأن حضور الموظفين الاجتماعات الرسمية في أوقاتها.					
35	يسعى المسؤولون على صقل مهارة الموظف الكفء وتهيئته للدور الوظيفي .					
36	يتحدث الموظفون بإعجاب عن أدائهم الوظيفي وعن إنجازات الوزارة.					
37	يتعامل الموظفون بأسلوب عملي متطور في مجال أخلاقيات العمل وليس على أساس تقليدي.					
38	تسهم الوزارة في خدمة المجتمع المحلي.					
39	يؤكد المسؤولون في الوزارة على تلبية احتياجات جميع أطراف العملية التربوية (العاملين، والطلبة، وأولياء الأمور، وأصحاب العمل المنتفعين من المخرجات التعليمية).					
40	تركز الوزارة على النتائج أكثر من اهتمامها بالإجراءات.					
41	يحرص المسؤولون في الوزارة على متابعة عملية تطوير التعليم في الأردن.					

تشكر الباحثة إجابتك وتقدر وقتك في الاستجابة، ويرجى من الأخوات الموظفات الانتقال إلى الجزء الثالث من الاستبانة.

الجزء الثالث: أداة ثقافة مكان العمل.

هذا الجزء خاص فقط بالنساء الموظفات في الوزارة، ويهدف إلى البحث عن جذور معوقـات التقدم الوظيفي في ثقافة المؤسسة التي تعمل فيها النساء مع أغلبية من الرجال. يرجى الاهتمـام عند الإجابة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يتفق ودرجة موافقتك على كل بند.

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكدة	أعارض	أعارض بشدة
.1	أرى أن فرص التطور المهني للنساء العاملات في الوزارة أقل من فرص الرجال.					
.2	لا تعط النساء العاملات في الوزارة حقهن عند تقييم العمل كما يعطى الرجال.					
.3	أرى أن الرجال يتلقون من الوزارة دعمـا مؤسسـيا فـي عملهم أكثر من النساء.					
.4	أرى أن بيئة العمل في الوزارة تتسم باتجاهات سلبية نحو النساء عامة.					
.5	ألحظ أن الرجال في الاجتماعات العامة فـي الـوزارة لا يعطون الاهتمام الكافي لما تبديه النساء عامـة مـن آراء واقتراحات.					
.6	أرى أن النساء العاملات في الوزارة يواجهن صعوبة أكثر من الرجال لأن يتصرفن وفق طبيعتهن الذاتية في العمل .					
.7	أرى أن النساء في الوزارة عامة يحتجن إلى جهود أكبـر مما يبذله الرجال ليحققن ذواتهن في أعمالهن المختلفة.					
.8	أرى أنه يتوجب على النساء أن يتحدثن في الاجتماعـات العامة أمام الرجال بطلاقة ودراية مهنية أعلى من الرجال لكسب ثقة الرؤساء بقدراتهن.					
.9	أرى أنه يتوجب على النسـاء أن يحققـن فـي أعمـالهن إنجازات أكبر مقارنة مع الرجال لأجل الحصـول علـى حقهن في الترقية .					
10	أرى أن الرجال العاملين في الـوزارة يشـعرون بـأمن وطمأنينة أكثر من النساء للاستمرار في مراكـزهم التـي يشغلونها.					

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكدة	أعارض	أعارض بشدة
11	أرى أن النساء يتصفن بحرص وحزم أقل من الرجال للحصول على حقوقهن العادلة في المكافآت والتعويضات على جهودهن في العمل.					
12	أرى أن المسؤولين يوزعون الأدوار والمراكز الوظيفية بين النساء والرجال وفق تقسيم تقليدي متعارف عليه بوظائف تلاءم النساء وأخرى تلاءم الرجال.					
13	أرى أن المسؤولين في الوزارة يحجبون عن النساء المراكز الإدارية ذات المكتسبات والمنافع الوظيفية كالسفر والعلاوات والمكافآت الإضافية.					
14	أرى أن النساء أقل اهتماما ومثابرة من الرجال للحصول على المراكز الإدارية ذات المكتسبات والمنافع الوظيفية الأعلى.					
15	أرى أن النساء عامة يتصفن بحرص أقل من الرجال لاستغلال فرص التطوير المهني المتاحة في الوزارة.					
16	أرى أن الدعم المؤسسي الذي يقدمه المسؤولون في الوزارة غير كاف لتمكين النساء العاملات من التوفيق بين عملهن المهني ومسؤولياتهن الأسرية.					
17	أرى أن الدعم الذي يقدمه المسؤولون في الوزارة غير كاف لإثارة اهتمام النساء في زيادة مسؤولياتهن في العمل والحصول على المراكز الإدارية المتقدمة.					
18	أرى أن الدعم المؤسسي الذي تقدمه الوزارة للنساء في العمل مؤقتا ويتم التراجع عنه عند تغير ظروف العمل.					
19	أرى أن برنامج تطوير الكفاءة المؤسسية المنفذ في الوزارة لم يحقق غايته لتطوير النساء العاملات مهنيا ووظيفيا.					
20	أرى أن برنامج تطوير الكفاءة المؤسسية المنفذ في الوزارة لم يحقق عدالة تكافؤ الفرص أمام النساء.					
21	أرى أن التشريعات واللوائح التنظيمية في الوزارة كجهاز حكومي غير كافية لتمكين النساء من التوفيق بين عملهن المهني ومسؤولياتهن الأسرية.					
22	أرى أن قدرة النساء الموظفات لمواجهة الصعوبات التي تعترضهن في العمل محدودة نتيجة تأثرهن بنمط التربية الأسرية أثناء مرحلتي الطفولة والمراهقة.					

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	غير متأكدة	أعارض	أعارض بشدة
23	أرى أن فرص نمو وتقدم الموظفات في العمل محدودة نتيجة تأثرهن بحجم مسؤولياتهن تجاه رعاية أفراد الأسرة (مثل الأطفال الصغار، الوالدين المسنين، والدي الزوج المسنين، مرض أحد أفراد الأسرة).					
24	تواجه المرأة في العمل تعاملا مزعجا من بعض الرؤساء أو الزملاء الرجال الذين ينظرون إليها كأنثى لا كزميلة عمل.					
25	تتلقى المرأة في العمل عبارات وتعليقات مزعجة من بعض الرؤساء أو الزملاء الرجال الذين ينظرون إليها كأنثى لا كزميلة في العمل.					
26	أرى أن حدوث مثل هذه السلوكيات المزعجة تجاه النساء تؤثر سلبا على التقدم والاستقرار في العمل.					
27	إن حجم مشكلة السلوكيات المزعجة في الوزارة محدود، ولا يؤثر على تقدم المرأة الوظيفي في العمل.					
28	إن عملي يتصف بالروتين وعدم التجديد مما يؤدي إلى شعوري بالملل.					
29	أشعر بتقدير واحترام الآخرين لجهودي في العمل.					
30	إن تدني الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي في الوزارة يشعرني بالإحباط.					
31	أعود إلى منزلي في نهاية الدوام وأنا مرهقة جسديا ونفسيا نتيجة بيئة العمل غير المواتية.					
32	اشعر بالقلق من الإصابة بمخاطر صحية ناتجة عن العمل.					

33- تحتاج المرأة لنجاحها في العمل كما الرجل إلى دعم أفراد الأسرة (الوالـدين، والـزوج، ووالدي الزوج، والأخوة والأخوات، والأبناء) في مجالات النصـح والمشـورة والإرشـاد أو المساعدة المالية أو المساعدة في المسؤوليات البيتية؛ فمن من هؤلاء الأفراد كـان لـه التـأثير الأكبر في تقديم الدعم لك في عملك، لطفا ضعي إشارة (✓) في المربع الذي يعبر عن رأيـك بالنسبة لكل فرد وفي مجالات المساعدة جميعها.

الأفراد	مجالات المساعدة								
	نصح ومشورة وإرشاد			مساعدة مالية			مساعدة في مسؤوليات البيت		
	إيجابي	لا تأثير	سلبي	إيجابي	لا تأثير	سلبي	إيجابي	لا تأثير	سلبي
الأب									
الأم									
الزوج									
والدي الزوج									
الأخوة الذكور									
الأخوات الإناث									
الأبناء والبنات									

34 - في حال مرورك بمشكلة ما في العمل قد تلجئين لأخذ مشورة كل أو بعـض الأطـراف التالية:

لطفا أعطي ترتيب الأولوية لهؤلاء الأطراف من (1 - 6) حسب الأكثر استشارة له فالأقـل، بحيث يشير الرقم (1) إلى الطرف الأكثر استشارة، ورقم (2) يشير إلى الأقل وهكذا حتـى رقم (6) ليشير إلى الطرف القليل جدا.

الرئيس المباشر	الزميل في العمل	الزميلة في العمل	مجموعة الزملاء	الأقارب	الأصدقاء من خارج العمل

35- أفكر في ترك العمل من وزارة التربية والتعليم.

أ- نعم. ب- لا.

36 - الأسـباب الداعية لترك العمل:

أ - ....

ب - ....

ج - ....

تشكر الباحثة إجابتك وتقدر وقتك في الاستجابة.

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الأداة

الرقم	عضو لجنة التحكيم	التخصص العلمي	مكان العمل
1	أ. د. تيسير نهار		أمين عام وزارة التربية والتعليم
2	د. نواف عبابنة	إدارة تربوية	مدير دائرة التطوير والبحث التربوي/ وزارة التربية والتعليم.
3	د. حسن حياري	أصول التربية	كلية التربية، جامعة اليرموك
4	د. محمد عاشور	إدارة تربوية	كلية التربية، جامعة اليرموك
5	أ. د. رفعت الفاعوري	إدارة عامة	نائب رئيس جامعة اليرموك
6	أ. د. إبراهيم عثمان	علم اجتماع	جامعة اليرموك- إجازة تفرغ علمي
7	أ. د. المرحوم علي الزغل	علم اجتماع	مركز دراسات اللاجئين الفلسطينيين- جامعة اليرموك
8	أ. د. أحمد عودة	قياس وتقويم	مدير إدارة مركز تطوير أعضاء الهيئة التدريسية – جامعة اليرموك
9	أ. د. يوسف سوالمة	قياس وتقويم	نائب عميد كلية التربية / جامعة اليرموك
10	أ. د. عدنان فرح	علم نفس	رئيس قسم علم النفس / جامعة اليرموك
11	أ. د. عادل رشيد	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد والإدارة / جامعة اليرموك
12	د. جمال أبو دولة	إدارة أعمال	جامعة فيلادلفيا/ إجازة تعليمية من جامعة اليرموك.
13	د. أمل الصباغ	إدارة تربوية	الأمين العام للجنة الأردنية الوطنية لشؤون المرأة
14	د. هيفاء أبو غزالة	إدارة تربوية.	المديرة الإقليمية لفرع اليونسكو شمال افريقيا وغرب آسيا
15	السيدة سلوى ناصر	علم اجتماع	المديرة التنفيذية لنادي صاحبات الأعمال الأردني

ملحق رقم (3)

المخاطبات الرسمية

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربيـــة والتعليـــم

ISO 9001

٥٧٤٨٢

الرقم ١٠/٣ التاريخ ١٧/١١/١٤٢٥ الموافق ٢٠٠٤/١٢/٢٩

السيد مدير إدارة ..../المركز
السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة/للواء/لمنطقة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الطالبة آمنة عيسى سالم خصاونة بإعداد دراسة بعنوان " الثقافة المؤسسية وعلاقتها بفرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في المراكز القيادية العليا للمرأة العاملة في وزارة التربية والتعليم في الأردن "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك في الأردن، ويحتاج ذلك الإطلاع على السجلات والحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من المديريات والأقسام التابعة لإداراتكم .
يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

مع وافر الاحترام

/ وزير التربية والتعليم

د. محمد رجب القيسي
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة /للسيد رئيس قسم البحث التربوي
نسخة / للملف ١٠/٣

هاتف : ٥٦٠٧١٨١ / ١١ فاكس : ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب (١٦٤٦)

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربيـــة والتعليـــم



٢١٠٢٥

الرقم ٧/ ١٠   التاريخ ٢٢/٥/١٤٢٦   الموافق ٢٩/٦/٢٠٠٥

السيد مدير إدارة   /مركز الوزارة

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة/للواء/لمنطقة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة آمنة عيسى سالم خصاونه بإعداد دراسة بعنوان " الثقافة المؤسسية وعلاقتها بفرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في المراكز القيادية العليا للمرأة العاملة في وزارة التربية والتعليم في الأردن" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك في الأردن ، ويحتاج ذلك تطبيق استبانة على عينة من مديري الإدارة والمديرين المختصين ورؤساء الأقسام والعاملين في اداراتكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

مع وافر الاحترام

وزير التربية و التعليم

الدكتور

نواف عبابنه

مدير ادارة البحث والتطوير التربوي

نسخة : للسيد رئيس قسم البحث والتطوير التربوي

نسخة/للملف ٣/١٠

هاتف : ٥٦٠٧١٨١ / ١١   فاكس : ٥٦٦٦٠١٩   ص . ب (١٦٤٦)

ABSTRACT

Khasawneh, Amneh Essa Salem. (2007). Organizational Culture and its Role in Professional Development and Promotion of Women to Leadership Posts at Jordan's Ministry of Education. Ph. D. Dissertation, Yarmouk University. (Supervisors: Professor Salha Sankour & Professor Mouhamad Khawaldeh).

The purpose of this investigation was to explore the prevailing patterns of organizational culture (OC) at the Ministry of Education (MOE) and to identify the parameters of this culture that are related to discrimination against women. Measures of awareness of employees in the MOE of the organizational procedures as practiced in the Ministry, and measures of women's perception of the cultural factors that have the strongest impact on their career advancements were used in this investigation. Additionally, the compatibility of the prevailing patterns of the MOE's organizational culture with a culture that is supportive of women's advancement to high leadership positions in the Ministry was determined. An organizational culture was described that will predictably be more consistent with the stated vision of the Ministry and its strategy for managerial development with respect to women's participation in higher positions of leadership.

A questionnaire was developed based on Hofsted's method to measure employees' perception of the prevailing OC, and another one was developed to measure the cultural factors related to resistance towards women's advancement in the work place as proposed by Bergman and Halberg (2002).

A random sample comprising 27.5% of all the male and female employees of the MOE within the high and middle management ranks were used for this study. This sample consisted of 146 employees from the Ministry headquarters in Amman and 347 employees from the Departments of Education of the four governorates in the Northern Region of Jordan, and the numbers of women of two groups were (79).

Results indicated that the prevailing dimensions of OC in the Ministry were generally more focused on results, tasks, performance, closed communication loops, tight controlling, and normative conduct. The organizational behavior favored masculine authority and thrived on its particular features. This resulted in making OC dimensions become strong promoters of entrenchment of masculine culture, depriving women of availing themselves of opportunities for promotions and for assuming leadership positions.

The results also indicated that there were statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in mean scores of MOE workers of most OC factors as related to a number of variables including work location, level of experience, management level, gender, and age. The variables of the level of educational attainment, the educational specialty (curricular major), and marital status were related only to some of these cultural factors.

Women's perception, throughout the Ministry (headquarters as well as district offices), where the work environment is dominated by males, indicated that factors related to the nature of work practices and procedures, physical work environment,

organizational support, sexual harassment, and family support accounted for 90%, 5.5%, 2.8%, 1.3%, and 0.4%, respectively, of the total variance (R^2 at $\alpha \leq 0.05$) of the effect of organizational culture on gender issues.

In addition, these perception, indicated that the impact of factors of workplace culture on their advancement was found to be significantly related ($\alpha \leq 0.05$) to work location, managerial rank, and age; but not significantly related to level of educational attainment, marital status, educational specialty, or level of experience.

Results also indicated that the impact of family upbringing on the ability of women to cope with difficult situations was rather limited. Family members do provide material and moral support to women, where female members tend to provide more of the material kind of support, while the male members tend to provide the moral kind of support. The working woman in the MOE tends to seek her female work colleagues for help in solving work related problems (mono-gender tendencies) rather than seeking superiors in rank or other male colleagues. Within the female members of the study sample, 54.4% believed that work in the Ministry did not fulfill their career aspirations and that they were seriously considering leaving. Their reasons were mostly related to discriminatory practices against females and their desire for professional growth, even though most of these women were potential candidates to assume leadership posts in the Ministry and realize Ministry's plans to raise the level of female participation in leadership posts. The Ministry provides excellent opportunities for educational growth to both men and women, but usually more in favor of men than women.

Recommendations to the Ministry were formulated on measures to enable the Ministry to align its organizational culture and its organizational behavior with the stated vision of the Ministry and its strategy for management development to raise the level of female participation in upper management roles and to achieve fairness in gender representation in the various levels of management within the Ministry.

Key words: organizational culture, institutional culture, women workplace culture, women in male-dominated workplace, women promotion to higher leadership posts, gender issues, management of educational institutions.